

Coordenadoria de Atendimento Presencial (CAP)

Núcleo de Planejamento de Contratações (NPC)

(VERSÃO DE 10.11.2025 – CONSULTA PÚBLICA)

APÊNDICE I DO TR

## ESTUDO TÉCNICO PRELIMINAR

Gestão Integrada de Serviços (GIS) destinada ao funcionamento, asseio, manutenção, conservação e preservação de unidades fixas e móveis do Programa Descomplica SP, de responsabilidade da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia da Prefeitura de São Paulo.

- **Fundamentos:** § 1º do art. 18 da Lei Federal n. 14.133/2021 c/c a Instrução Normativa SEGES n. 001/2023 e alterações.
- **Nível de complexidade (art. 6º, III, da IN SEGES n. 001/2023):** alto (contratações públicas altamente complexas envolvendo bens, serviços ou obras que demandem conhecimento avançado, experiência pregressa, gestão de riscos complexa e abordagens inovadoras na formulação de estratégias personalizadas, com alta probabilidade de desafios e problemas técnicos e operacionais, e que dependam de tecnologias de ponta e conhecimentos profissionais especializados).
- **Justificativa do enquadramento:** considerando o teor do documento, o objeto enquadra-se como de alta complexidade por demandar gestão integrada de serviços multicomponentes, com atuação multissítio e atendimento a público de alta rotatividade; requer transição operacional em fases e a harmonização de contratos centralizados e descentralizados com padrões de qualidade distintos; pressupõe governança com múltiplos atores, rastreabilidade de ocorrências e relatórios de desempenho; e visa garantir continuidade de serviço sob padrão único, com mitigação de riscos operacionais, legais e de segurança, fatores que elevam substancialmente o grau de planejamento, coordenação e controle requerido.

## Sumário

|                                                                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Introdução .....                                                                                             | 1  |
| 2. Descrição da Necessidade da Contratação (art. 18, I, da LLCA c/c art. 5º, I, da IN SEGES n. 001/2023) .....  | 1  |
| 2.1. Coordenadoria de Atendimento Presencial — CAP .....                                                        | 1  |
| 2.2. Programas concebidos pela SMIT .....                                                                       | 3  |
| 2.3. Contextualização do Programa Descomplica SP .....                                                          | 4  |
| 2.4. Princípios norteadores do programa .....                                                                   | 4  |
| 2.5. Estrutura e funcionalidades das unidades .....                                                             | 6  |
| 2.6. Órgãos Associados ao Cardápio de Serviços do Programa Descomplica SP .....                                 | 8  |
| 2.7. Mapa de Distribuição – Descomplica SP .....                                                                | 8  |
| 2.8. Hierarquia Administrativa do Programa Descomplica SP .....                                                 | 11 |
| 2.9. Hierarquia Operacional do Programa Descomplica SP .....                                                    | 12 |
| 2.10. Contratos Estruturantes do Programa Descomplica SP .....                                                  | 20 |
| 2.11. Repasses às Subprefeituras e ao POT .....                                                                 | 22 |
| 2.12. Problemas e Desafios do Programa Descomplica SP .....                                                     | 23 |
| 2.13. Necessidades a serem atendidas .....                                                                      | 31 |
| 3. Requisitos da Potencial Contratação (art. 18, III, da LLCA c/c art. 5º, VIII, da IN SEGES n. 001/2023) ..... | 32 |
| 3.1. Requisitos Internos da Contratação .....                                                                   | 32 |
| 3.2. Requisitos Externos da Contratação .....                                                                   | 35 |
| 3.3. Requisitos Funcionais-Operacionais da Contratação .....                                                    | 36 |
| 3.4. Requisitos Procedimentais da Contratação .....                                                             | 42 |
| 3.4.1. Natureza e classificação do objeto .....                                                                 | 42 |
| 3.4.2. Processamento da Licitação e da Contratação .....                                                        | 43 |
| 3.4.3. Critério de Julgamento .....                                                                             | 45 |
| 3.4.4. Modo de Disputa .....                                                                                    | 45 |
| 3.4.7. Prova de Conceito (POC) .....                                                                            | 49 |
| 3.4.8. Hipótese e Limites de Subcontratação .....                                                               | 50 |
| 3.4.9. Participação de Consórcios e Cooperativas .....                                                          | 51 |

|                                                                                                                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.4.10. Exigências de habilitação (jurídica, fiscal, social, trabalhista, econômico-financeira e técnica) .....                                              | 52 |
| 3.4.11. Garantias Exigíveis .....                                                                                                                            | 54 |
| 3.4.12. Transição Contratual.....                                                                                                                            | 54 |
| 3.4.13. Gestão de Riscos.....                                                                                                                                | 57 |
| 4. Levantamento de Mercado (art. 18, V, da LLCA c/c art. 5º, VI, da IN SEGES n. 001/2023) .....                                                              | 59 |
| 5. Descrição da Solução como um Todo (art. 18, VII, da LLCA c/c art. 5º, IX, da IN SEGES n. 001/2023) .....                                                  | 65 |
| 6. Estimativa de Quantidades (art. 18, IV, da LLCA c/c art. 5º, II, da IN SEGES n. 001/2023) .....                                                           | 74 |
| 7. Estimativa do Valor da Contratação (art. 18, VI, da LLCA c/c art. 5º, III, da IN SEGES n. 001/2023) .....                                                 | 80 |
| 8. Justificativa para o Parcelamento ou não da Contratação (art. 18, VIII, da LLCA c/c art. 5º, IV, da IN SEGES n. 001/2023).....                            | 80 |
| 9. Contratações Correlatas e/ou Interdependentes (art. 18, XI, da LLCA).....                                                                                 | 84 |
| 10. Demonstração do Alinhamento entre a Contratação e o Planejamento do Órgão/Entidade (art. 18, II, da LLCA) .....                                          | 86 |
| 11. Resultados Pretendidos em Termos de Efetividade e Desenvolvimento Sustentável (art. 18, IX, da LLCA c/c art. 5º, X, da IN SEGES n. 001/2023) .....       | 87 |
| 12. Providências a serem tomadas pela Administração (art. 18, X, da LLCA) .....                                                                              | 90 |
| 13. Possíveis Impactos Ambientais e Respectivas Medidas de Tratamento (art. 18, XII, da LLCA c/c art. 5º, VII, da IN SEGES n. 001/2023).....                 | 91 |
| 14. Posicionamento Conclusivo acerca da Viabilidade e da Razoabilidade da Contratação (art. 18, XIII, da LLCA c/c art. 5º, V, da IN SEGES n. 001/2023) ..... | 92 |
| 15. Avaliação sobre a Necessidade de Classificação pela Lei de Acesso à Informação – LAI (art. 7º da IN SEGES n. 001/2023).....                              | 94 |
| 16. Conclusão .....                                                                                                                                          | 95 |
| Referências Bibliográficas .....                                                                                                                             | 96 |

## 1. Introdução

Na forma do inciso I do art. 18 da Lei Federal n. 14.133/2021, regulamentada na Prefeitura de São Paulo pelo Decreto Municipal n. 62.100/2022, e de acordo com a Instrução Normativa n. 001/SEGES/2023 e alterações, a **Coordenadoria de Atendimento Presencial (CAP)** apresenta **Estudo Técnico Preliminar (ETP)** para analisar a viabilidade de registro de preços de **Gestão Integrada de Serviços (GIS)** destinada às unidades do Programa Descomplica SP, de responsabilidade da SMIT, considerando a conjuntura e os problemas e desafios atualmente enfrentados na gestão administrativa e operacional da Pasta.

## 2. Descrição da Necessidade da Contratação (art. 18, I, da LLCA c/c art. 5º, I, da IN SEGES n. 001/2023)

Este tópico constitui etapa introdutória do ETP e desempenha papel central na adequada motivação do processo licitatório. É neste momento que se busca identificar, com precisão, o problema ou a demanda administrativa que origina a necessidade de contratação, situando-a no contexto institucional e funcional da unidade requisitante. Para isso, parte-se de uma análise do cenário atual, incluindo limitações operacionais, gargalos de desempenho ou ausência de recursos, a fim de demonstrar os impactos concretos da não contratação, seja na continuidade de serviços essenciais, na execução de políticas públicas ou no alcance de metas organizacionais.

Essa abordagem não se limita à exposição de uma carência pontual; ao contrário, ela se estrutura como um raciocínio encadeado, no qual a descrição da necessidade dialoga diretamente com os objetivos estratégicos do órgão, seus instrumentos de planejamento e as diretrizes legais que orientam a atuação administrativa. Ao estabelecer essa conexão, assegura-se que a contratação proposta esteja alinhada ao interesse público, à eficiência na gestão de recursos e à missão institucional do ente demandante.

Nesse sentido, a construção deste tópico observa os princípios do planejamento, da eficiência, da legalidade e da finalidade pública, buscando não apenas justificar tecnicamente a contratação, mas também fornecer uma base sólida para as decisões subsequentes e evidenciar que a solução pretendida decorre de uma necessidade real, relevante e compatível com os deveres da boa administração.

Frise-se que o presente ETP foi aprimorado como resposta aos apontamentos de auditoria promovida pelo e. **Tribunal de Contas do Município de São Paulo — TCMSP** no bojo da Tomada de Contas n. 021638/2024, que concluiu pela ausência de condições de prosseguimento do Edital de Pregão Eletrônico SRP n. 90.029/2024. Dessarte, este ETP tem por finalidade atender ao interesse público consubstanciado no Programa Descomplica SP, assegurando a manutenção e o pleno funcionamento de suas unidades fixas e móveis.

### 2.1. Coordenadoria de Atendimento Presencial — CAP

A **CAP**, instituída pelo Decreto n. 59.336/2020, no âmbito da SMIT, ocupa posição estratégica ao ser responsável pela condução normativa e operacional das unidades do **Programa Descomplica SP** e consolida o avanço institucional iniciado com a instalação da unidade-piloto em São Miguel Paulista, nos termos do Decreto n. 58.378/2018, que introduziu novo paradigma de atendimento público: integrado, resolutivo e centrado na experiência do cidadão; e foi inspirado nos modelos do **Programa Poupa Tempo**, gerido pelo Estado de São Paulo.

Nesse contexto, a CAP assume a coordenação unificada de todas as unidades físicas e móveis do Descomplica SP, assegurando a padronização dos procedimentos, a uniformidade na prestação dos serviços e o cumprimento de padrões de excelência no relacionamento entre Estado e sociedade, que não se limita à gestão técnica, mas incorpora compromisso permanente com a qualificação do serviço público e a efetivação do direito ao acesso digno, célere e simplificado às políticas públicas municipais.

Cabe-lhe, ainda, execução técnica da **Política Municipal de Atendimento ao Cidadão — PMAC**, o que lhe atribui a responsabilidade de implementar e fiscalizar o cumprimento dos princípios que regem o atendimento público, a saber: **(i)** a democratização do acesso, **(ii)** a humanização das interações, **(iii)** a singularidade no tratamento das demandas e **(iv)** a eficiência administrativa. Tais princípios, mais do que diretrizes formais, são traduzidos diariamente em práticas concretas, orientando a concepção, a operação e o aprimoramento contínuo das unidades de atendimento.

Além da atuação normativa e executiva, a CAP exerce função articuladora entre os diversos órgãos e secretarias que integram o ecossistema de atendimento nas unidades físicas, conferindo concretude ao conceito de “governo único” quando viabiliza a oferta coordenada de múltiplos serviços públicos em um mesmo espaço, seja fixo ou móvel, com o fito de garantir ao cidadão uma jornada simplificada, acessível e resolutiva. A **convergência de esforços interinstitucionais** é, portanto, elemento estrutural da prestação dos serviços sob a lógica da transversalidade e da eficiência pública.

Nesse eixo, a CAP é incumbida da supervisão das diretrizes previstas no Decreto n. 59.336/2020, que abrangem desde a promoção de um atendimento pautado pela transparência e pela disponibilidade informacional até a integração de serviços das esferas municipal, estadual e federal. Soma-se a isso a responsabilidade pela inovação contínua nos processos de atendimento, pela estruturação de modelos de gestão compartilhada com órgãos parceiros, pelo fomento à avaliação cidadã dos serviços prestados e pela consolidação e divulgação de dados operacionais, sempre em estrita consonância com os princípios da legalidade, da isonomia e da publicidade que norteiam a administração pública.

A materialização dessas diretrizes ocorre por meio de uma rede de atendimento amplamente capilarizada, composta por **33 unidades fixas** distribuídas de forma estratégica por todas as regiões da cidade, além de **4 unidades móveis**, situadas em localidades de grande relevância urbana e social, como Aricanduva, Butantã, Campo Limpo, Capela do Socorro, Casa Verde, Cidade Ademar, Cidade Tiradentes, Ermelino Matarazzo, Freguesia do Ó, Guaianases, Ipiranga, Itaim Paulista, Itaquera, Jabaquara, Jaçanã, Lapa, M’Boi Mirim, Mooca, Parelheiros, Penha, Perus, Pinheiros, Pirituba, Santana, Santo Amaro, São Mateus, São Miguel Paulista, Sapopemba, Sé, Vila Maria, Vila Mariana e Vila Prudente, além da unidade Descomplica SP 24 horas, localizada no centro de São Paulo junto à Central do **Programa Smart Sampa**, de responsabilidade da **Secretaria Municipal de Segurança Urbana — SMSU**. O conjunto dessas estruturas configura um mapa de atendimento coerente com a heterogeneidade socioespacial do município, garantindo que o acesso aos serviços seja amplamente descentralizado e territorialmente equitativo.

Para viabilizar a complexidade de sua missão institucional, a CAP organiza-se em três supervisões técnicas especializadas, cujas atribuições se entrelaçam de maneira sinérgica e complementar. A **Supervisão de Planejamento e Implantação — PLANEJA** é responsável pelo dimensionamento das unidades, pela definição dos recursos necessários à sua operacionalização e pela coordenação de projetos executivos de arquitetura, engenharia e comunicação visual, sempre em observância às

normas técnicas aplicáveis. A **Supervisão de Apoio à Operação — OPERA**, por sua vez, atua na estruturação das equipes, na proposição dos modelos de gestão das unidades, na formulação de indicadores de desempenho e na análise sistemática de dados, contribuindo decisivamente para o aprimoramento dos processos de trabalho dos instrumentos de gestão e da **Carta de Serviços ao Usuário**, em conformidade com os mecanismos de agendamento e relacionamento previstos na PMAC. Por fim, a **Supervisão de Inovação no Atendimento Presencial — INOVA** exerce papel fundamental no monitoramento contínuo da qualidade dos serviços e na implementação de sistemas integrados de atendimento.

Dessa forma, a CAP transcende o papel de unidade gestora para afirmar-se como instância catalisadora da transformação institucional do atendimento público em São Paulo e, ao integrar planejamento, operação e inovação em uma lógica coesa e orientada à cidadania, afirma seu compromisso em nome de uma Administração Pública moderna, transparente e responsiva, capaz de colocar o cidadão no centro das decisões e de promover, de maneira concreta, o fortalecimento da relação entre Estado e sociedade.

## 2.2. Programas concebidos pela SMIT

Como órgão centralizador de inovação e tecnologia em serviços públicos para a cidade de São Paulo, a SMIT tem implementado, de forma contínua e estratégica, um conjunto de políticas voltadas à promoção da inclusão digital e à ampliação do acesso da população aos serviços públicos. Tais iniciativas visam não apenas à universalização do acesso às tecnologias da informação e comunicação, mas também ao fortalecimento da cidadania digital como vetor de equidade e desenvolvimento social. Em meio a isso, destacam-se os seguintes programas:

- a) **Wi-Fi Livre SP**, que disponibiliza conexão gratuita à internet em diversos espaços públicos, tais como praças, parques e equipamentos municipais. Ao assegurar conectividade em locais de ampla circulação, a política pública em questão permite que os cidadãos acessem informações essenciais de maneira prática, gratuita e democrática, contribuindo para a redução das desigualdades digitais no território urbano.
- b) **Telecentros**, que funcionam como espaços de inclusão digital estruturados com computadores e acesso gratuito à internet, oferecendo capacitações e orientação para a utilização de serviços públicos digitais, desempenhando papel fundamental em regiões com infraestrutura tecnológica limitada e permitindo que os usuários desenvolvam competências digitais elementares e acessem serviços públicos com maior autonomia e eficiência.
- c) **Fab Lab Livre SP**, uma rede de laboratórios públicos de fabricação digital que coloca à disposição da população recursos tecnológicos avançados, como impressoras 3D, cortadoras a laser e equipamentos de robótica. Tais unidades promovem cursos gratuitos e fomentam a criatividade, o empreendedorismo e a aprendizagem prática, ao permitir que os cidadãos desenvolvam habilidades técnicas e elaborem protótipos de projetos com finalidades diversas, sejam pessoais ou profissionais.
- d) **Central SP 156**, canal remoto de atendimento ao cidadão em São Paulo, operando 24 horas por dia por telefone, aplicativo, site e *WhatsApp*, com mais de 700 serviços disponibilizados, desde remoção de entulho até emissão de documentos, como a carteira da pessoa com autismo, já registrou mais de 10 milhões de acessos e trata aproximadamente de 2 milhões de solicitações por ano, consolidando-se como a maior central municipal de atendimento da América Latina.

e) **Descomplica SP**, concebido para transformar o modelo de atendimento ao cidadão no município de São Paulo, foi criado com base em diretrizes de acolhimento humanizado, eficiência administrativa e inclusão digital, centralizando atendimentos presenciais e digitais de múltiplas secretarias municipais para reduzir a necessidade de deslocamentos entre diferentes órgãos e assegurar que todo cidadão receba uma resposta ou encaminhamento adequado, reforçando o princípio da resolutividade no atendimento público.

Nesse contexto, a integração entre os programas **Wi-Fi Livre SP**, **Telecentros**, **FabLab Livre SP**, **Central 156** e **Descomplica SP** expressa o compromisso institucional da SMIT com a construção de uma cidade mais conectada, inovadora e equitativa. Contudo, passadas as apresentações inaugurais do que vem a ser o conjunto de políticas mantidas pela SMIT, o objeto em estudo concentra-se no Programa Descomplica SP, cuja conjuntura, problemas e desafios serão discriminados nos tópicos seguintes.

### 2.3. Contextualização do Programa Descomplica SP

O **Programa Descomplica SP**, instituído em 2017, surgiu como iniciativa inovadora da Prefeitura de São Paulo, concebida com suporte técnico e estratégico da equipe idealizadora do **Programa Poupatempo**, política pública consolidada no âmbito do Governo do Estado de São Paulo. Embora inspirado nesse modelo estadual, o programa foi desenhado com identidade própria, adequando-se às especificidades, demandas e dinâmicas contemporâneas do atendimento municipal.

Seu desenho institucional busca a centralização e integração de diversos serviços públicos em um mesmo ecossistema — físico e digital — com o objetivo de oferecer à população agilidade, comodidade e resolutividade no tratamento de suas demandas. Esse arranjo facilita o acesso do cidadão a múltiplos serviços governamentais em um único ponto de contato, ampliando a eficiência administrativa e fortalecendo a percepção de valor da política pública.

A partir do diagnóstico situacional realizado nos primeiros anos de implementação, identificou-se o crescente protagonismo do meio digital na prestação de serviços e na interação Estado-sociedade. Como resposta, foi estruturado o Descomplica Digital, conceito complementar que integra os ambientes físicos do programa a um núcleo de mediação e inclusão digital. Essa frente de atuação viabiliza a orientação personalizada por profissionais capacitados, habilitando os cidadãos ao uso autônomo de plataformas eletrônicas governamentais e ampliando o acesso a direitos por meio de ferramentas tecnológicas, em conformidade com diretrizes de governo eletrônico e transformação digital.

### 2.4. Princípios norteadores do programa

O constante dinamismo das transformações sociais e tecnológicas impôs à Administração Pública Municipal a necessidade de reestruturar o modelo de atendimento, resultando na formulação dos princípios estruturantes do **Programa Descomplica SP**. Esse conjunto de diretrizes não se limita à modernização dos canais e fluxos de atendimento, mas propõe uma redefinição da própria relação entre Estado e cidadão, com ênfase na efetivação de direitos fundamentais, na ampliação do acesso e na melhoria da experiência do usuário.

Esses princípios encontram respaldo e alinhamento com a Política Municipal de Atendimento ao Cidadão, instituída pelo Decreto Municipal n. 58.426/2018, sendo detalhados a seguir:

- a) Democratização do Acesso:** assegurar o acesso universal aos serviços públicos, observando requisitos de acessibilidade arquitetônica, comunicacional e digital. Isso inclui a oferta de intérpretes de Libras, plataformas digitais acessíveis e infraestrutura física adequada, eliminando barreiras que impeçam ou restrinjam o exercício pleno de direitos por parte dos cidadãos.
- b) Foco no Cidadão:** estruturar o atendimento a partir das necessidades reais do usuário, superando modelos centrados na lógica burocrático-administrativa. Os fluxos e procedimentos devem ser redesenhados sob a ótica do usuário, garantindo eficiência, simplicidade e humanização.
- c) Confiança:** promover transparência na gestão pública e estabelecer diálogo aberto no atendimento, fortalecendo o vínculo de credibilidade entre cidadão e Administração.
- d) Autonomia do Cidadão:** capacitar o usuário para o exercício pleno da cidadania, fornecendo informações e orientações que ampliem o conhecimento sobre direitos e deveres, indo além da simples prestação de serviços.
- e) Atendimento Irrestrito:** assegurar que todo cidadão receba orientação completa, mesmo quando sua demanda não puder ser solucionada no local, providenciando encaminhamentos adequados e suporte para utilização de outros canais ou unidades.
- f) Qualificação e Coaprendizado:** investir na formação continuada dos atendentes, visando um atendimento humanizado, crítico, inovador e sustentado pela cooperação interinstitucional.
- g) Valorização da Diversidade:** garantir um ambiente inclusivo e respeitoso, implementando políticas que reconheçam e acolham as diferenças culturais, sociais, étnicas e físicas, tanto internamente quanto no atendimento ao público.
- h) Singularidade do Cidadão:** adotar uma visão integral do usuário, evitando fragmentações no atendimento e reforçando o princípio de “governo único”, segundo o qual os serviços devem ser prestados de forma integrada e coordenada.
- i) Inovação Contínua:** fomentar a melhoria permanente dos processos de atendimento, contemplando inovações tecnológicas e metodológicas, de forma a elevar o padrão de qualidade e efetividade na prestação dos serviços.
- j) Legalidade, Isonomia e Transparência:** garantir que todas as ações estejam em estrita conformidade com o ordenamento jurídico, assegurando tratamento igualitário a todos e máxima transparência nos atos administrativos.
- k) Inserção na Vida Digital:** reduzir desigualdades digitais, capacitando o cidadão para o uso autônomo e seguro dos serviços públicos digitais, ampliando sua participação no ecossistema eletrônico da Administração.

Ante o exposto, desde já se percebe que a demanda de serviços contínuos é condição essencial para que os princípios do **Programa Descomplica SP** saiam do papel e se concretizem no atendimento diário ao cidadão. Profissionais presentes de forma estável garantem que cada diretriz seja incorporada de maneira consistente, criando um padrão de atendimento confiável, inclusivo e voltado às necessidades reais da população. E mais do que uma exigência operacional, trata-se de um recurso estratégico para sustentar a qualidade, fortalecer a confiança no serviço público e assegurar que a PMAC se traduza em resultados concretos.



## 2.5. Estrutura e funcionalidades das unidades

O **Programa Descomplica SP** não se limita a ofertar serviços digitais por envolver atendimentos presenciais prestados por diversas secretarias municipais e concessionárias de serviços públicos, conforme detalhado no **Apêndice I - Cardápio de Serviços**. Em razão disso, cada unidade física do programa conta com uma estrutura básica composta por recepção (triagem inicial, emissão de senhas e orientações), atendimento digital (equipe dedicada a auxiliar os munícipes em serviços online), administração local (supervisão dos atendimentos e apoio operacional) e um sistema integrado de gestão de filas e senhas (para organizar o fluxo de usuários e priorizar atendimentos conforme determinações legais). Nessa linha, para assegurar que as unidades funcionem de forma adequada, segura e eficiente, contratação de serviços de apoio fundamentais – como limpeza, manutenção, vigilância, gestão técnica, controle de pragas e tecnologia de agendamento – são indispensáveis e demandam implantação e monitoramento permanentes, a fim de garantir estrutura básica de atendimento globalizado.

No aspecto prático, cuida-se de um conjunto de serviços comuns exaustivamente contratados em órgãos e instituições da União, dos Estados e dos Municípios, caracterizando-se, pois, como “despesas de custeio”, com destaque para os serviços relacionados ao atendimento propriamente dito. Isso posto, são serviços necessários para o funcionamento das unidades:

### I - Serviços de Atendimento ao Público

A efetividade do Programa depende da integração entre a **(i)** atuação técnica especializada, a **(ii)** qualidade do atendimento ao público e a **(iii)** adoção de soluções tecnológicas de gestão. Nesse contexto, destacam-se três eixos fundamentais:

- a) Direção técnica e assistência à direção;
- b) Equipe de Atendimento ao cidadão;
- c) Solução Tecnológica de Atendimento.

A presença de profissionais responsáveis pela direção técnica e assistência à direção assegura o adequado funcionamento das unidades, uma vez que viabiliza o planejamento, a coordenação e o acompanhamento contínuo das atividades administrativas e operacionais. Essa atuação garante a observância dos procedimentos internos, o alinhamento com as diretrizes institucionais e a manutenção dos padrões de qualidade exigidos na prestação de serviços ao público. Além disso, confere suporte estratégico à tomada de decisões e fortalece a governança do programa.

No âmbito do atendimento ao público, constitui-se a espinha dorsal do Descomplica SP, pois o programa concentra mais de 350 (trezentas e cinquenta) serviços municipais e ainda agrega a prestação de serviços de parceiros estaduais como SABESP, ENEL, IIRGD e os totens do Programa Poupatempo. Sendo assim, o contato direto, por meio de atendente, com o cidadão é indispensável para a execução de tais serviços, representando a base de legitimidade do programa.

Soma-se a isso o **Descomplica Digital**, que promove não apenas o auxílio na realização de serviços digitais, mas também a inclusão digital e a autonomia dos munícipes, em consonância com os princípios de universalidade e acessibilidade.

Por fim, a adoção de uma solução tecnológica de gestão de atendimento e agendamento público se mostra essencial para otimizar o fluxo de usuários, reduzir o tempo de espera e promover maior organização e eficiência. Essa ferramenta possibili-

ta o direcionamento ágil dos cidadãos, o planejamento antecipado da demanda e a transparência nos processos, ao mesmo tempo em que melhora a experiência do usuário e contribui para a modernização administrativa.

## II – Serviços de Zeladoria

O adequado funcionamento das unidades do Descomplica SP exige a implementação de serviços de zeladoria contínuos, capazes de assegurar ambientes limpos, preservados, seguros e acolhedores tanto para os cidadãos quanto para os servidores. Nesse contexto, destacam-se três eixos fundamentais: limpeza e asseio, manutenção e conservação predial e controle de pragas urbanas.

A **(i) limpeza e asseio das unidades**, incluindo a higienização de pisos, superfícies, sanitários, bebedouros, janelas, fachadas de vidro e áreas de circulação, é essencial para garantir condições adequadas de saúde, conforto e dignidade. A manutenção permanente da limpeza, desde a entrada até todas as dependências internas, transmite a imagem de zelo e respeito da Administração Pública, além de contribuir para a valorização dos espaços e para a qualidade da experiência do cidadão.

No que se refere à **(ii) manutenção e conservação predial**, compreendendo ações preventivas e corretivas, tal serviço assegura a continuidade das atividades e abrange instalações elétricas e hidráulicas, mobiliário, equipamentos de informática e demais estruturas, garantindo que estejam sempre em plenas condições de uso. Dessarte, a adoção de práticas regulares de manutenção contribui para a segurança, acessibilidade e valorização do patrimônio público, em estrita observância às normas técnicas e de segurança vigentes.

Adicionalmente, o **(iii) controle de pragas urbanas** configura-se como medida imprescindível para a preservação da saúde pública, da segurança sanitária e do bem-estar dos usuários e servidores. Dada a natureza dos espaços, caracterizados por alto fluxo e permanência prolongada de pessoas, torna-se essencial prevenir e eliminar a presença de vetores como baratas, ratos, formigas, cupins e mosquitos, já que a presença dessas pragas pode gerar riscos diretos aos servidores, colaboradores de empresas terceirizadas e munícipes, como a transmissão de doenças, contaminação de superfícies e alimentos, além de causar desconforto, alergias e danos à infraestrutura.

## III – Serviços de Segurança

A proteção do patrimônio público e a preservação da integridade física de usuários e servidores das unidades exigem a adoção de serviços de segurança abrangentes, que combinem ações humanas e tecnológicas. Nesse sentido, a prestação de serviços de vigilância patrimonial, aliada à manutenção de sistemas de monitoramento eletrônico, configura-se como elemento indispensável para a continuidade das atividades em ambiente seguro e confiável.

Nesse aspecto, a **vigilância patrimonial desarmada** desempenha papel central na inibição e na prevenção de furtos, depredações e demais incidentes que possam comprometer o funcionamento das unidades, já que a presença ostensiva de vigilantes transmite segurança, promove a tranquilidade de servidores e munícipes e representa medida preventiva contra situações de risco.

De forma complementar, os serviços de **bombeiro civil** agregam uma camada especializada de prevenção, resposta a emergências e primeiros socorros, assegurando a prontidão das unidades para ocorrências de incêndio e outras situações críticas. O bombeiro civil executará rondas técnicas, inspeções periódicas de rotas de fuga, saídas de emergência e equipamentos de

proteção e combate (extintores, hidrantes, alarmes, iluminação de emergência), registrando achados em *checklists* e relatórios, bem como acionando o plano de resposta a emergências quando necessário, em conformidade com as normas vigentes. Também caberá ao posto de bombeiro civil a condução de simulados de evacuação, a orientação preventiva aos usuários e o apoio na capacitação contínua das equipes internas.

A operação deverá ser integrada ao serviço de vigilância patrimonial, com fluxos claros de comunicação e comando. Eventos detectados pelos vigilantes serão imediatamente triados e escalados ao bombeiro civil para avaliação técnica e adoção das medidas cabíveis (isolamento de área, primeiros socorros, combate inicial ao princípio de incêndio e acionamento do 193, quando aplicável).

Para ampliar a capacidade de pronta resposta, os vigilantes deverão possuir curso de brigadista de incêndio reconhecido, atuando como primeira resposta e, sob a coordenação do bombeiro civil, auxiliarão em tarefas de apoio, como orientação de fluxo de pessoas, corte de energia setorial, verificação de obstruções e encaminhamento a pontos de encontro.

## 2.6. Órgãos Associados ao Cardápio de Serviços do Programa Descomplica SP

O detalhamento da composição da rede de parceiros e respectivos serviços encontra-se no **Apêndice I – Carta de Serviços do Programa Descomplica SP**, documento que, além de indicar os serviços intermediados pelo Programa, explicita os mecanismos de articulação e a governança compartilhada.

## 2.7. Mapa de Distribuição – Descomplica SP

A política de descentralização adotada contempla a implementação e manutenção de **33 unidades fixas** e **4 unidades móveis** distribuídas estrategicamente pelo território da cidade de São Paulo e evidencia a preocupação da Administração Municipal em assegurar a proximidade entre o poder público e a população, reduzindo desigualdades territoriais e facilitando o atendimento em regiões mais periféricas, conforme dados e mapa abaixo:

|    | UNIDADE                    | ANO  | INÍCIO DE OPERAÇÃO | INAUGURAÇÃO OFICIAL |
|----|----------------------------|------|--------------------|---------------------|
| 1  | São Miguel Paulista        | 2018 | 3/16/2018          | 3/23/2018           |
| 2  | Butantã                    |      | 7/29/2019          | 8/20/2019           |
| 3  | Santana/Tucuruvi           |      | 08/05/2019         | 8/14/2019           |
| 4  | Jabaquara                  |      | 12/16/2019         | 12/19/2019          |
| 5  | São Mateus                 | 2020 | 12/09/2019         | 01/10/2020          |
| 6  | Penha                      |      | 12/26/2019         | 1/31/2020           |
| 7  | Capela do Socorro          |      | 6/29/2020          | 07/03/2020          |
| 8  | Vila Maria/Vila Guilherme  | 2021 | 12/16/2021         | 12/21/2021          |
| 9  | Cidade Tiradentes          | 2022 | 9/28/2022          | 11/10/2022          |
| 10 | Ipiranga                   | 2023 | 2/13/2023          | 03/01/2023          |
| 11 | Freguesia do Ó/Brasilândia |      | 11/27/2023         | 12/22/2023          |
| 12 | Sé                         |      | 12/11/2023         | 12/22/2023          |
| 13 | Sapopemba                  |      | 12/10/2023         | 12/22/2023          |
| 14 | Lapa                       | 2024 | 2/21/2024          | 2/22/2024           |
| 15 | Vila Mariana               |      | 2/22/2024          | 2/29/2024           |
| 16 | Cidade Ademar              |      | 03/06/2024         | 03/07/2024          |

|    |                    |  |            |            |
|----|--------------------|--|------------|------------|
| 17 | Vila Prudente      |  | 04/01/2024 | 04/09/2024 |
| 18 | Perus              |  | 3/18/2024  | 04/12/2024 |
| 19 | M'Boi Mirim        |  | 04/09/2024 | 4/17/2024  |
| 20 | Jaçanã/Tremembé    |  | 2/29/2024  | 4/23/2024  |
| 21 | Santo Amaro        |  | 04/01/2024 | 5/23/2024  |
| 22 | Guaianases         |  | 5/21/2024  | 5/29/2024  |
| 23 | Mooca              |  | 4/26/2024  | 06/06/2024 |
| 24 | Pirituba/Jaraguá   |  | 05/10/2024 | 06/10/2024 |
| 25 | Aricanduva         |  | 06/06/2024 | 6/13/2024  |
| 26 | Pinheiros          |  | 5/29/2024  | 6/18/2024  |
| 27 | Parelheiros        |  | 5/16/2024  | 6/20/2024  |
| 28 | Casa Verde         |  | 5/15/2024  | 6/21/2024  |
| 29 | Itaquera           |  | 06/07/2024 | 6/24/2024  |
| 30 | Campo Limpo        |  | 6/24/2024  | 6/28/2024  |
| 31 | Itaim Paulista     |  | 6/16/2024  | 07/01/2024 |
| 32 | 24 horas           |  | 07/01/2024 | 07/05/2024 |
| 33 | Ermelino Matarazzo |  | 06/10/2024 | 9/24/2024  |

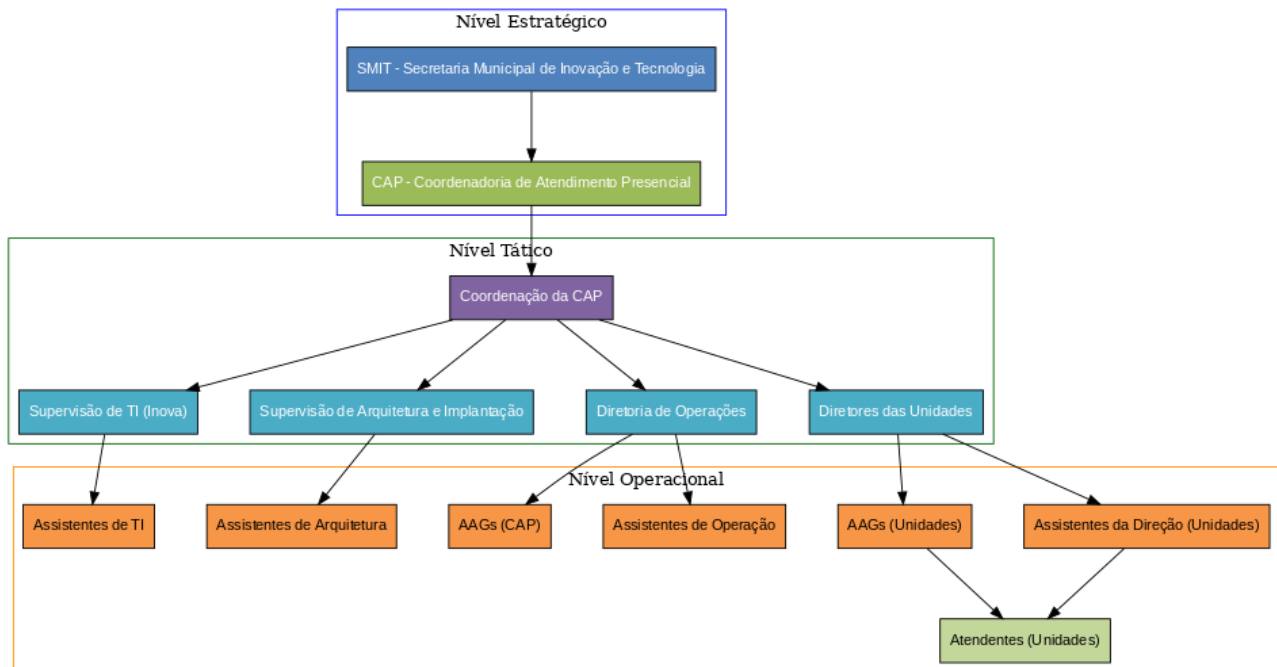


## PREFEITURA DE SÃO PAULO

SECRETARIA  
DE INOVAÇÃO  
E TECNOLOGIA



## 2.8. Hierarquia Administrativa do Programa Descomplica SP



### 2.8.1. Nível Estratégico

No nível mais elevado da estrutura está a **SMIT**, responsável por estabelecer a orientação estratégica do Programa Descomplica SP, definir as políticas públicas e fixar as diretrizes e a supervisão geral das ações. Vinculada a ela, a **CAP** representa o órgão central de gestão e deve assegurar a convergência entre a estratégia governamental e a execução das atividades.

### 2.8.2. Nível Tático

A Coordenação da CAP ocupa posição central no nível tático, funcionando como elo articulador entre o planejamento estratégico e a execução prática. A partir dela se desdobram as principais instâncias de supervisão e de direção:

- ✓ **Supervisão de TI:** responsável pela infraestrutura tecnológica, suporte digital e soluções inovadoras.
- ✓ **Supervisão de Arquitetura e Implantação:** incumbida de zelar pela funcionalidade dos espaços, promovendo a adequação das unidades fixas já existentes e a correta implantação de novas unidades.
- ✓ **Supervisão de Operações:** com atribuição de planejar, organizar e controlar processos operacionais, garantindo a padronização e a qualidade das atividades das unidades.

### 2.8.3. Nível Operacional

No nível operacional concentram-se as atividades de apoio técnico e de execução direta do atendimento ao cidadão:

- ✓ **Assistentes de TI:** vinculados à Supervisão de TI, atuam na execução cotidiana de tarefas tecnológicas.

- ✓ **Assistentes de Arquitetura:** vinculados à Supervisão de Arquitetura e Implantação, garantem a manutenção e adequação física das unidades.
- ✓ **Assistentes de Operação e AAGs (CAP):** apoiam diretamente os Diretores das Unidades, assegurando a conformidade administrativa.
- ✓ **Assistentes da Direção (Unidades) e AAGs (Unidades):** apoiam diretamente os Supervisores das Unidades, assegurando a conformidade administrativa.
- ✓ **Atendentes (Unidades):** situam-se na linha de frente do Programa, prestando atendimento direto ao cidadão. São eles que materializam, no cotidiano, a missão institucional de oferecer serviços públicos acessíveis, eficientes e humanizados.

## 2.9. Hierarquia Operacional do Programa Descomplica SP

A organização do funcionamento e da manutenção das unidades físicas do Programa estrutura-se em um arranjo institucional que envolve, de forma articulada, a (i) **SMIT**, as (ii) **Subprefeituras** e o (iii) **Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Trabalho de São Paulo**, por meio do **Programa Operação Trabalho (POT)**. Tal conformação decorre do processo gradual de implantação das unidades, ora em espaços próprios da SMIT, ora em áreas compartilhadas ou integralmente sob a gestão das Subprefeituras, circunstância que produziu diferentes modelos de alocação de responsabilidades administrativas, operacionais e de suporte. Nesse contexto, a gestão cotidiana das unidades passou a refletir uma divisão de encargos que varia conforme a natureza do espaço ocupado, abarcando desde contratações centralizadas pela SMIT até repasses financeiros para execução descentralizada pelas Subprefeituras, bem como a participação direta dos beneficiários do POT em atividades de atendimento, manutenção e zeladoria, gerando problemas operacionais e administrativos que geraram a necessidade do Sistema de Registro de Preços – SRP proposto neste ETP. Para que a situação fique bem delineada, as responsabilidades de cada ator envolvido serão apresentadas para que, após, convirjam na demonstração efetiva dos desafios atualmente enfrentados pela SMIT para manter a prestação de serviços do Programa.

### 2.9.1. Competências das Subprefeituras

De acordo com as Portarias Conjuntas firmadas entre a SMIT e as Subprefeituras do Município de São Paulo (**Apêndice II – Matrizes de Responsabilidade**), que instituem regime de cooperação técnica e administrativa voltado ao planejamento, implantação e funcionamento das unidades do Programa Descomplica SP, cabe às Subprefeituras desempenhar atribuições de caráter essencial à execução local do projeto, conforme Carta de Serviços e Matrizes de Responsabilidades contidas nos processos SEI abaixo, consolidadas no Apêndice supracitado:

| Processo SEI        | Subprefeitura                |
|---------------------|------------------------------|
| 6023.2023/0001349-4 | Freguesia do Ó / Brasilândia |
| 6023.2023/0001348-6 | Lapa                         |
| 6023.2023/0001564-0 | Sapopemba                    |
| 6023.2023/0002282-5 | Sé                           |
| 6023.2024/0000378-4 | Vila Mariana                 |
| 6023.2024/0000381-4 | Jaçanã/Tremembé              |



|                     |                |
|---------------------|----------------|
| 6023.2024/0000529-9 | Cidade Ademar  |
| 6023.2024/0000681-3 | Perus          |
| 6023.2024/0000701-1 | Vila Prudente  |
| 6023.2024/0000742-9 | Santo Amaro    |
| 6023.2024/0000743-7 | M' Boi Mirim   |
| 6023.2024/0000858-1 | Pinheiros      |
| 6023.2024/0000859-0 | Aricanduva     |
| 6023.2024/0001082-9 | Itaim Paulista |
| 6023.2024/0001083-7 | Casa Verde     |
| 6023.2024/0001091-8 | Parelheiros    |

Dentre essas, destacam-se as seguintes atribuições das Subprefeituras:

- a) Proposição de serviços:** sugerir e consolidar, na Carta de Serviços, rol de atendimentos a serem ofertados em cada unidade.
- b) Gestão de recursos humanos:** disponibilizar servidores qualificados para a execução das atividades, assegurando a substituição imediata em situações de afastamento por férias, licenças médicas ou outros motivos.
- c) Planejamento integrado:** atuar conjuntamente com a equipe da SMIT na elaboração e implementação de ações correlatas.
- d) Ajustes operacionais:** sugerir, sempre que necessário, adequações na concepção ou na execução dos projetos desenvolvidos pela SMIT.
- e) Articulação institucional:** estabelecer interlocução e parcerias com os órgãos provedores dos serviços disponibilizados;
- f) Insumos administrativos:** adquirir e manter estoques regulares de material de expediente, em quantidade suficiente para assegurar a continuidade das atividades.
- g) Logística de suporte:** disponibilizar o serviço de malote, indispensável à tramitação de documentos e processos entre os órgãos.

Cumprе ressaltar que o pessoal designado pelas Subprefeituras deve, conforme parâmetros previstos nas **Matrizes de Responsabilidades (Apêndice II)**, ocupar integralmente os postos de trabalho definidos, observando carga horária semanal de **40 (quarenta) horas** e jornada diária de **8 (oito) horas**.

#### 2.9.2. Competências da SMIT

À Pasta incumbe a condução estratégica e normativa do Programa Descomplica SP, cabendo-lhe funções de planejamento, coordenação e suporte especializado às unidades. Entre suas responsabilidades, previstas nas Portarias Conjuntas, destacam-se:

- a) Validação e consolidação documental:** aprovar a Carta de Serviços e a estimativa de demanda apresentadas pelas Subprefeituras, promovendo a uniformidade e a coerência institucional.



- b) Concepção e planejamento de serviços:** estruturar, tanto na modalidade presencial quanto eletrônica, os serviços a serem oferecidos em cada unidade, dimensionando os recursos humanos, tecnológicos e de infraestrutura necessários.
- c) Articulação interinstitucional:** estabelecer parcerias e manter interface com órgãos municipais, estaduais e federais provedores de serviços, assegurando integração e eficácia operacional.
- d) Normatização e monitoramento:** elaborar, aplicar e fiscalizar o cumprimento de princípios, diretrizes, normas e procedimentos de funcionamento, de modo a resguardar padrões de qualidade, eficiência e economicidade, em consonância com os objetivos do programa.
- e) Gestão de informações e indicadores:** produzir e divulgar estatísticas de atendimento e indicadores de desempenho, utilizando sistema próprio de gestão.
- f) Capacitação contínua:** conceber e implementar programas de formação inicial e permanente para os servidores atuantes nas unidades.
- g) Projetos técnicos especializados:** elaborar e executar projetos de arquitetura, engenharia, cabeamento estruturado, comunicação de dados e de voz, bem como de comunicação visual, responsabilizando-se especialmente pela aquisição, instalação e manutenção de sistemas de ar-condicionado, sinalização e infraestrutura de rede.
- h) Infraestrutura e equipamentos:** executar adequações físicas dos espaços, adquirir mobiliário, recursos de Tecnologia da Informação e Comunicação e sistemas de gestão de atendimento.
- i) Gestão de rede e segurança da informação:** promover alterações necessárias na configuração da rede local e de longa distância, sempre com vistas à segurança e estabilidade dos sistemas, observando que alterações propostas pelas Subprefeituras devem ser previamente validadas pela SMIT.
- j) Comunicação institucional:** conceber, produzir e revisar materiais de publicidade oficial, físicos e digitais, destinados a informar e orientar periodicamente a população sobre os serviços e atividades do programa.
- k) Suprimentos e identidade funcional:** fornecer insumos de informática para o funcionamento das unidades, além de adquirir e distribuir uniformes e crachás, providenciando a substituição sempre que necessário.

Ademais, tanto a SMIT quanto as Subprefeituras devem designar um representante institucional (ponto focal) responsável por intermediar ajustes, esclarecer demandas e negociar alterações relativas aos anexos que regulamentam a cooperação. Ressalte-se que o detalhamento das responsabilidades de cada parte está disciplinado no **Apêndice II**, o qual compõe as Portarias Conjuntas, considerando-se, ainda, as peculiaridades de cada unidade, se instalada dentro ou fora das dependências das Subprefeituras, conforme disposto abaixo:

|    | Unidade                   | Zona   | Ocupação                 | Endereço                                                                          |
|----|---------------------------|--------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Sé                        | Centro | Subprefeitura            | Rua Álvares Penteado, 49 – Centro Histórico, São Paulo – SP, CEP: 01012-001       |
| 2  | 24 horas                  | Centro | Smart Sampa              | Rua Quinze de Novembro, 268 – Centro Histórico, São Paulo – SP, CEP: 01013-000    |
| 3  | São Miguel Paulista       | Leste  | Subprefeitura            | Rua Dona Ana Flora de Sousa, 76 – Vila Jacuí, São Paulo – SP, CEP: 08060-150      |
| 4  | São Mateus                | Leste  | Subprefeitura            | Avenida Ragueb Chohfi, 1400 – Parque São Lourenço, São Paulo – SP, CEP: 03950-000 |
| 5  | Penha                     | Leste  | Subprefeitura            | Rua Candapuí, 49 – Vila Marieta, São Paulo – SP, CEP: 03621-000                   |
| 6  | Cidade Tiradentes         | Leste  | Prédio Locado            | Estrada Iguatemi, 7001 – Guaianases, São Paulo – SP, CEP: 08412-000               |
| 7  | Sapopemba                 | Leste  | CEU Rosa da China        | Rua Clara Petrela, 113 – Jardim São Roberto, São Paulo – SP, CEP: 03978-500       |
| 8  | Vila Prudente             | Leste  | Subprefeitura            | Avenida do Oratório, 172 – Jardim Independência, São Paulo – SP, CEP: 03221-000   |
| 9  | Guaianases                | Leste  | Prédio Locado            | Rua Copenhague, 92 – Guaianases, São Paulo – SP, CEP: 08441-480                   |
| 10 | Mooca                     | Leste  | Prédio Locado            | Rua Hípódromo, 1552 – Mooca, São Paulo – SP, CEP: 03162-020                       |
| 11 | Aricanduva                | Leste  | Biblioteca Milton Santos | Avenida Aricanduva, 5777 – Aricanduva, São Paulo – SP, CEP: 03527-000             |
| 12 | Itaquera                  | Leste  | Prédio Locado            | Avenida Itaquera, 6735 – Cidade Líder, São Paulo – SP, CEP: 08285-065             |
| 13 | Itaim Paulista            | Leste  | Subprefeitura            | Avenida Marechal Tito, 3012 – São Miguel Paulista, São Paulo – SP, CEP: 08160-495 |
| 14 | Ermelino Matarazzo        | Leste  | Prédio Locado            | Rua Boturussu, 1180 – Parque Boturussu, São Paulo – SP, CEP: 03802-010            |
| 15 | Santana/Tucuruvi          | Norte  | Subprefeitura            | Avenida Tucuruvi, 808 – Tucuruvi, São Paulo – SP, CEP: 02304-002                  |
| 16 | Vila Maria/Vila Guilherme | Norte  | Subprefeitura            | Rua General Mendes, 111 – Vila Maria Alta, São Paulo – SP, CEP: 02127-020         |

|    |                                   |       |               |                                                                                               |
|----|-----------------------------------|-------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 17 | <b>Jaçanã/Tremembé</b>            | Norte | Subprefeitura | Avenida Luís Stamatis, 300 – Jaçanã, São Paulo – SP, CEP: 02260-000                           |
| 18 | <b>Casa Verde</b>                 | Norte | Subprefeitura | Avenida Ordem e Progresso, 1001 – Jardim das Laranjeiras, São Paulo – SP, CEP: 02518-130      |
| 19 | <b>Butantã</b>                    | Oeste | Subprefeitura | Rua Doutor Ulpiano da Costa Manso, 201 – Jardim Peri Peri, São Paulo – SP, CEP: 03178-200     |
| 20 | <b>Freguesia do Ó/Brasilândia</b> | Oeste | Subprefeitura | Avenida João Marcelino Branco, 95 – Vila dos Andrades, São Paulo – SP, CEP: 02610-000         |
| 21 | <b>Lapa</b>                       | Oeste | Subprefeitura | Rua Guaicurus, 1000 – Água Branca, São Paulo – SP, CEP: 05033-001                             |
| 22 | <b>Perus</b>                      | Oeste | Subprefeitura | Rua Ylídio Figueiredo, 349 – Perus, São Paulo – SP, CEP: 05204-020                            |
| 23 | <b>Pirituba/Jaraguá</b>           | Oeste | Prédio Locado | Rua Paula Ferreira, 1708 – Vila Pirituba, São Paulo – SP, CEP: 02916-000                      |
| 24 | <b>Pinheiros</b>                  | Oeste | Subprefeitura | Avenida Dra. Ruth Cardoso, 7123 – Pinheiros, São Paulo – SP, CEP: 29344-401                   |
| 25 | <b>Campo Limpo</b>                | Sul   | Prédio Locado | Avenida Giovanni Gronchi, 7143 – Vila Andrade, São Paulo – SP, CEP: 05724-005                 |
| 26 | <b>Jabaquara</b>                  | Sul   | Subprefeitura | Avenida Eng. Armando de Arruda Pereira, 2314 – Jabaquara, São Paulo – SP, CEP: 04308-001      |
| 27 | <b>Capela do Socorro</b>          | Sul   | Subprefeitura | Rua Cassiano dos Santos, 499 – Jardim Clipper, São Paulo – SP, CEP: 04827-110                 |
| 28 | <b>Ipiranga</b>                   | Sul   | Prédio da GCM | Rua Breno Ferraz do Amaral, 425 – Ipiranga, São Paulo – SP, CEP: 04124-020                    |
| 29 | <b>Vila Mariana</b>               | Sul   | Subprefeitura | Rua José de Magalhães, 500 – Vila Clementino, São Paulo – SP, CEP: 04026-090                  |
| 30 | <b>Cidade Ademar</b>              | Sul   | Subprefeitura | Avenida Yervant Kissajikian, 416 – Vila Constância, São Paulo – SP, CEP: 04657-000            |
| 31 | <b>M'Boi Mirim</b>                | Sul   | Subprefeitura | Avenida Guarapiranga, 1695 – Vila Socorro, São Paulo – SP, CEP: 04762-001                     |
| 32 | <b>Santo Amaro</b>                | Sul   | Subprefeitura | Praça Floriano Peixoto, 54 – Santo Amaro, São Paulo – SP, CEP: 04751-030                      |
| 33 | <b>Parelheiros</b>                | Sul   | Subprefeitura | Estrada Ecoturística de Parelheiros, 5252 – Jardim dos Alamos, São Paulo – SP, CEP: 04883-025 |

Não obstante a clara divisão de atribuições entre a SMIT e as Subprefeituras, vale pontuar que essa repartição de responsabilidades não se apresenta de forma homogênea em todas as unidades do Programa. A depender da estrutura administrativa e da capacidade operacional de cada Subprefeitura, observa-se variação significativa na execução das atividades pactuadas, o que, em determinadas situações, gera entraves práticos para a gestão cotidiana. Tais assimetrias impactam, sobretudo, a manutenção de contratos de serviços contínuos, cuja execução uniforme é essencial para a preservação da qualidade do atendimento ao cidadão e para a sustentabilidade do modelo de governança compartilhada instituído pelo programa. Com base nisso serão apresentados problemas e desafios do modelo atual em tópico próprio.

### **2.9.3. Programa Operação Trabalho – POT e integração com o Programa Descomplica SP**

O **Programa Operação Trabalho – POT (Apêndice III)**, no âmbito de aplicação ao Descomplica SP, tem por finalidade a inserção de beneficiários em atividades de apoio técnico e operacional, desempenhadas nas funções de Agentes de Inclusão Digital, Agentes de Fabricação Digital, Atendentes e Auxiliares de Limpeza. Essas funções abrangem o desenvolvimento e a manutenção dos espaços denominados Telecentros, Fab Lab Livre SP e Descomplica SP, assegurando tanto a continuidade do atendimento ao cidadão quanto a preservação da infraestrutura física em plenas condições de uso.

O público beneficiário é composto por cidadãos maiores de idade, residentes no município, em situação de desemprego e baixa renda, em consonância com os objetivos de reinserção social e econômica. O programa promove, de forma simultânea, a formação socioprofissional, por meio de capacitação prática e teórica, além de participação em eventos temáticos correlacionados às atividades laborais, garantindo a elevação dos objetivos da **Política Municipal de Inclusão Digital**. Dessa forma, cumpre dupla finalidade: qualificar o atendimento prestado à população e fomentar a empregabilidade dos beneficiários no mercado formal.

Nesse contexto, os beneficiários do POT são inseridos para atuar em funções de apoio às unidades, garantindo tanto a manutenção do espaço físico quanto a qualidade do atendimento prestado aos cidadãos, e sua supervisão é exercida diretamente pela administração da unidade, enquanto a SMIT desempenha papel estratégico de orientação e acompanhamento. Esse arranjo institucional evidencia, entretanto, a necessidade de contratação complementar de serviços de recepção e atendimento, a fim de suprir lacunas operacionais e garantir a plena consecução dos objetivos pedagógicos e sociais do projeto, já que não é possível, por exemplo, exigir a capacitação específica em serviços contínuos de zeladoria.

Quanto às metas, o projeto tem como objetivo central fomentar a inclusão social e digital dos cidadãos paulistanos, por meio da qualificação socioprofissional dos beneficiários inseridos, a fim de ampliar suas oportunidades de reinserção no mercado de trabalho e, ao mesmo tempo, fortalecer o exercício da cidadania. A iniciativa se estrutura a partir da inserção de beneficiários do POT como agentes de atendimento e de orientação tecnológica nos equipamentos públicos vinculados ao Descomplica SP, assegurando a manutenção de serviços essenciais ao bom funcionamento das unidades e potencializando o papel desses espaços como instrumentos de democratização do acesso às políticas públicas.

A inserção ocorre em vínculos com prazo inicial de até doze meses, prorrogáveis por mais seis, limitado ao período máximo de dezoito meses, conferindo flexibilidade administrativa ao programa e permitindo a adequada gestão da rotatividade natural dos beneficiários. Durante esse período, cada participante é submetido à capacitação contínua, com foco no atendimento ao público e na utilização de ferramentas tecnológicas, com desenvolvimento de competências aplicáveis não apenas às atribui-

ções no âmbito do programa, mas também à futura trajetória profissional. Por isso, esse processo formativo busca, além da qualificação técnica, estimular a empregabilidade, fortalecer as relações interpessoais e ampliar o repertório socioprofissional dos beneficiários.

No que tange à qualificação socioprofissional, estabelece-se como meta que todos os beneficiários recebam, preferencialmente antes do início das atividades, treinamento em atendimento ao público, boas práticas e utilização de sistemas específicos das Coordenadorias responsáveis, bem como conteúdos voltados à inclusão social e digital. Assim, ao término do período de atuação, espera-se que os participantes tenham adquirido ou aperfeiçoado competências técnicas e sociais que ampliem suas condições de empregabilidade.

A meta de inserção estipulada para o Descomplica SP é de **400 (quatrocentos) beneficiários**, distribuídos sob demanda, de acordo com a necessidade da CAP e considerando a rotatividade inerente ao programa. Isso tem como objetivo garantir a manutenção de um contingente adequado de pessoal, capaz de assegurar a qualidade e a regularidade no atendimento das unidades. Quanto à jornada de trabalho, cada beneficiário cumpre carga horária de **30 (trinta) horas semanais**, distribuídas em turnos de seis horas diárias, em conformidade com a legislação vigente e ajustadas às necessidades operacionais específicas de cada unidade.

#### **2.9.4. Assistentes Administrativos de Gestão - AAGs**

Os servidores públicos da SMIT começaram a atuar no Programa Descomplica SP em 2018. A maioria ingressou por meio do concurso público de 2016 para o cargo de **Assistente de Gestão de Políticas Públicas - AGPP**, que posteriormente foi reestruturado e renomeado como **Assistente Administrativo de Gestão - AAG**, conforme previsto na Lei n. 16.193/2015, atualizada pela Lei n. 17.720/2021. Inicialmente, tais servidores desempenhavam funções em quatro áreas distintas:

- a) Administração das unidades:** como assistentes administrativos e substitutos eventuais do Supervisor da Unidade (cargo comissionado).
- b) IIRGD e Detran:** realizando atendimento ao público e atividades administrativas, por meio de convênio de cessão.
- c) Descomplica Digital:** atuando em modelo de autogestão, junto com estagiários de nível superior, reportando-se rotativamente à administração da unidade.
- d) Terceirização e nova Estrutura (a partir de 2019):** com a terceirização das equipes do Descomplica Digital, IIRGD e Detran, os AAGs foram reposicionados para funções administrativas e de retaguarda, com a missão de assegurar a manutenção dos princípios do programa. A nova estrutura previa dois AAGs por unidade, subordinados ao Diretor (cargo comissionado).

Embora sejam servidores de nível médio, suas funções assumem relevância estratégica para a manutenção da qualidade e da continuidade do atendimento, atuando como elo entre a gestão da SMIT, os supervisores das unidades e as equipes terceirizadas. Atualmente, dentre suas atribuições, destacam-se o apoio à gestão operacional, auxiliando o supervisor da unidade, monitorando fluxos de atendimento e acompanhando indicadores de desempenho, o atendimento direto ao cidadão, com orientação sobre serviços e resolução de conflitos, bem como a execução de tarefas administrativas, a exemplo do controle de materiais, produção de relatórios e suporte à comunicação institucional. Ademais, os AAGs contribuem para a melhoria con-

tínua do programa, propondo aprimoramentos e participando ativamente de capacitações, o que reforça sua função de preservação da memória institucional e padronização de procedimentos.

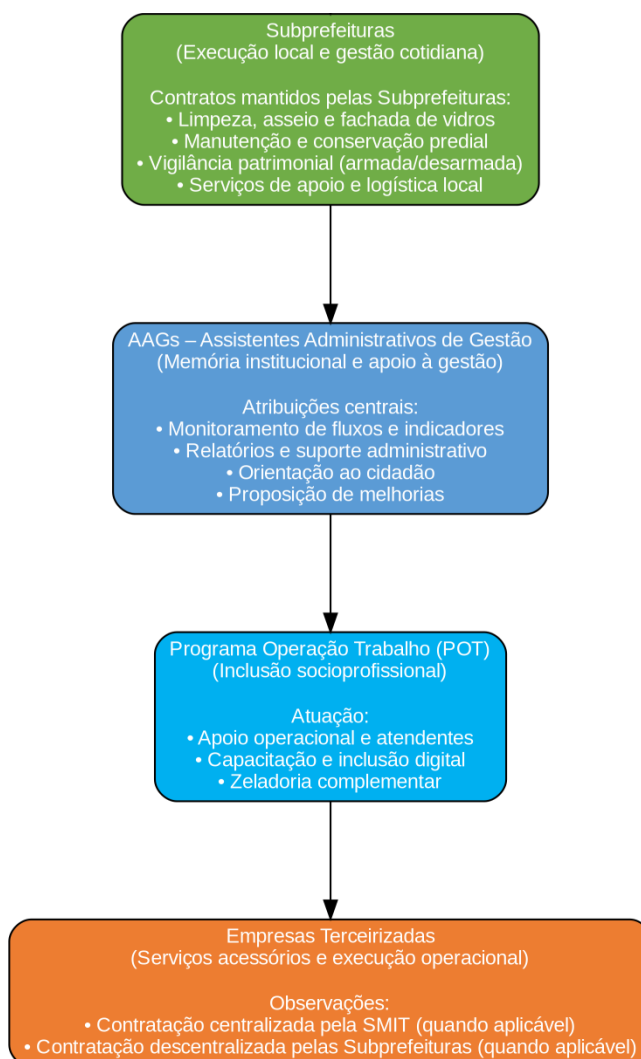
A diferenciação entre servidores concursados e trabalhadores terceirizados constitui aspecto central da boa governança do programa. Enquanto os AAGs, dotados de estabilidade e responsabilidade direta perante o interesse público, concentram-se em funções de caráter estratégico e institucional, os terceirizados executam atividades de natureza operacional, previamente delimitadas em contrato.

Importa ressaltar que a terceirização adotada não incide sobre atividades finalísticas da Administração, mas sobre serviços acessórios e instrumentais, voltados ao atendimento cotidiano e ao suporte administrativo. Esse modelo, alinhado ao entendimento do Supremo Tribunal Federal – STF nas decisões proferidas na ADC 16 e na ADPF 324, bem como ao disposto na Lei n. 14.133/2021 c/c o parágrafo único do art. 21 do Decreto n. 62.100/2022, configura solução legítima e juridicamente adequada para a racionalização da força de trabalho. Ao mesmo tempo, preserva a centralidade decisória da Administração, visto que atribuições típicas de formulação, direção e controle permanecem sob a responsabilidade exclusiva dos servidores públicos.

Não obstante, os AAGs encontram limitações legais próprias de seu enquadramento funcional, não podendo ocupar cargos de chefia permanente, exercer poder disciplinar direto sobre terceirizados ou assinar atos administrativos que demandem responsabilidade técnica superior. Ainda assim, o equilíbrio entre suas atribuições e as atividades terceirizadas se mostra fundamental para a eficiência do programa, assegurando ao mesmo tempo a observância da legislação, a proteção do interesse público e a oferta de serviços de qualidade à população.

Alinhando-se os atores envolvidos na gestão operacional do Programa, é possível chegar à seguinte representação:





## 2.10. Contratos Estruturantes do Programa Descomplica SP

A operação contínua das unidades do Descomplica SP apoia-se em um portfólio de contratos que sustenta atendimento ao público, zeladoria, vigilância, mobilidade das unidades móveis e a base tecnológica (sistemas e infraestrutura). A maior parte desses instrumentos é gerida pela CAP e busca assegurar escala, padronização de requisitos e controle de desempenho. Em paralelo, subsiste a execução descentralizada de serviços pelas Subprefeituras, especialmente nas frentes de limpeza, manutenção e apoio local, remuneradas mediante repasse de recursos da SMIT. Com base nisso, vislumbra-se panorama formado pelos ajustes arrolados no **Apêndice IV – Custeio Consolidado do Programa**, cujos dados destacamos a seguir:

### 2.10.1. Atendimento ao Público e Direção Técnica

✓ No Butantã, o atendimento é prestado pela empresa **Multservice** (Contrato n. 06/SMIT/2021; Edital n. 01/SMIT/2021). O instrumento prevê **18 (dezoito) postos diários**, inclusive dois em Libras, e **5% (cinco por cento)** de postos ocupados por pessoas com deficiência (PCD), com cobertura de segunda a sexta, das **8h às 17h**, e flexibilidade para eventos em fins de



semana/feriados. Vigente de **19.04.2021** a **19.04.2026**, apresenta valor mensal atual de **R\$ 54.972,14**; anual de **R\$ 659.666,06**; e valor inicial mensal **R\$ 45.541,53**).

✓ Para **16 (dezesseis) unidades fixas** (Cidade Tiradentes, Ipiranga, Lapa, Sé, Freguesia do Ó, Sapopemba, Vila Mariana, Jaçanã, Vila Maria, Santana, Campo Limpo, Capela do Socorro, Jabaquara, Penha, São Mateus e São Miguel Paulista), a empresa **Quality** (Contrato n. 02/SMIT/2024; Edital 14/SMIT/2022) assegura gestão, direção técnica e atendimento com cobertura ininterrupta, reserva técnica e atendimento em Libras, com vigência de **08.02.2024** a **07.02.2029**. O valor mensal atual é de **R\$ 594.608,66** (anual de **R\$ 7.135.303,92**; valores iniciais mensais de **R\$ 478.675,82** e anuais de **R\$ 5.744.109,84**).

✓ Para **8 (oito) unidades fixas** (Cidade Tiradentes, Freguesia do Ó, Ipiranga, Jaçanã, Lapa, Sapopemba, Sé e Vila Mariana), a empresa **Quality** (Contrato n.º 02/SMIT/2024; Edital 14/SMIT/2022) assegura gestão, direção técnica e atendimento com cobertura ininterrupta, reserva técnica e atendimento em Libras, com vigência de **09.02.2024** a **09.02.2026**. O valor mensal atual é de **R\$ 574.167,7** (anual de **R\$ 6.890.012,88**; valores iniciais mensais de **R\$ 478.675,82** e anuais de **R\$ 5.744.109,84**).

✓ Para **8 (oito) outras unidades** (Campo Limpo, Capela do Socorro, Jabaquara, Penha, Santana, São Mateus, São Miguel Paulista e Vila Maria), há contratação **emergencial** com a empresa **Quality** (Contrato n.º 108/SMIT/2024; com vigência de **27.12.2024** a **27.12.2025**, no valor mensal de **R\$ 716.933,29** (anual de **R\$ 8.603.199,48**).

#### **2.10.2. Zeladoria e Facilities**

✓ As unidades-modelo (Cidade Tiradentes, Ipiranga e Lapa) contam com *facilities* da empresa **CleanMax** (Contrato n. 73/SMIT/2022; Edital 36/SMIT/2022), cobrindo manutenção predial, limpeza, controle de pragas e vigilância eletrônica. Vigência de **29.06.2022** a **29.06.2026**, com valor mensal atual **R\$ 237.403,93** (anual de **R\$ 2.848.847,16**; inicial mensal de **R\$ 144.333,30**; e anual de **R\$ 1.731.999,60**).

✓ Na unidade **Campo Limpo**, a empresa **Adapt** (Contrato n. 37/SMIT/2024; Edital 90008/2024) realiza limpeza, asseio e conservação com início em **03.05.2024** e término em **03.05.2029**, com valor mensal de R\$ 5.931,65, valor anual de **R\$ 71.179,80** e valor total 60 meses: **R\$ 355.899,00**.

#### **2.10.3. Vigilância Patrimonial**

✓ A unidade **Campo Limpo** é atendida pela empresa **Renaseb** (Contrato n. 06/SMIT/2024; Edital 09/SMIT/2023) com vigilância desarmada, vigência de **28.02.2024** a **28.02.2029** e valor mensal atual de **R\$ 5.954,99** (anual **R\$ 71.459,88**).

✓ Para **Casa Verde e Pirituba**, vigora a empresa **Jumper** (Contrato n. 45/SMIT/2024; Edital 007/23/SIURB), com cobertura 24h, vigência de **30.04.2024** a **24.09.2026** e valor mensal de **R\$ 51.436,04** (anual R\$ 617.232,54).

✓ Em Aricanduva, Ermelino Matarazzo, Guaianases e Mooca, a empresa **Seal** (Contrato n. 44/SMIT/2024; Edital 007/23/SIURB) presta vigilância desarmada até 30.04.2026, com valor mensal de **R\$ 104.836,80** (anual de **R\$ 1.258.041,60**).

#### **2.10.4. Mobilidade e Unidades Móveis**

✓ A empresa **Líder** (Contrato n. 105/SMIT/2024; Edital 90031/2024) provê terceirização de pessoal e locação de vans para operação nas zonas Norte, Sul, Leste e Centro-Oeste, no valor mensal de **R\$ 153.674,00** (com horas extras) ou **R\$ 140.674,00** (sem), com valor contratual de **R\$ 3.688.176,00** para **24 (vinte e quatro) meses**.

✓ O contrato da empresa **Ágil** (Contrato n. 48/SMIT/2024; Edital 90013/2024), destinado ao atendimento das quatro unidades móveis (um supervisor e um atendente por veículo, com Libras em cada dupla), foi rescindido unilateralmente em **06.03.2025** (vigência prevista a partir de **10.01.2025**, com valor mensal **R\$ 66.666,64**; e valor total **24 (vinte e quatro) meses** de **R\$ 1.599.999,36**).

#### **2.10.5. Plataforma de Gestão de Atendimento e Sustentação Tecnológica**

O sistema Visual provê gestão integrada de atendimento e agendamento, articulando fila presencial e agendamento digital, com identidade visual do programa, hospedagem em nuvem privada, suporte, manutenção, capacitação e manuais operacionais. A base tecnológica das **33 unidades fixas e 4 móveis** é sustentada pela **PRODAM**, que cobre manutenção preventiva e corretiva de sistemas, redes, comunicação e *data centers*, com monitoramento contínuo e consultoria técnica para melhoria dos processos.

O conjunto contratual acima delineado assegura a operação diária e a padronização mínima do atendimento (postos, Libras, PCD, cobertura 24h quando aplicável), da infraestrutura predial e da plataforma tecnológica. Entretanto, a coexistência de instrumentos centralizados pela SMIT e descentralizados nas Subprefeituras implica em vigências e acordos de níveis de serviço distintos, rotinas de fiscalização em múltiplos polos e cronogramas variados de medição e pagamento, compondo o pano de fundo dos desafios operacionais examinados nos tópicos seguintes, iniciando pela análise das interfaces entre contratos, seus pontos de fricção e oportunidades de padronização via SRP, como demonstrado no levantamento de mercado.

#### **2.11. Repasses às Subprefeituras e ao POT**

O custeio de parte das 33 unidades do Programa Descomplica SP opera, hoje, em modelo descentralizado, com repasses financeiros às Subprefeituras responsáveis pelas regiões onde as unidades se localizam. Tais repasses têm por finalidade assegurar a manutenção e o funcionamento contínuo das estruturas, abrangendo, entre outras despesas recorrentes, vigilância patrimonial, serviços de limpeza e conservação, manutenção predial, fornecimento de água e energia elétrica e aluguel de imóveis, quando aplicável.

As despesas decorrentes desses serviços são executadas diretamente pelas Subprefeituras, conforme pactuação estabelecida nas Portarias Conjuntas e nas Matrizes de Responsabilidades (**Apêndice II**). Os valores e critérios dos repasses estão detalhados no **Apêndice IV.a – Repasse a Subprefeituras**, com a discriminação por unidade e tipo de despesa, bem como a listagem das unidades contempladas em cada Subprefeitura.

Além das despesas operacionais descentralizadas, parte da força de trabalho nas unidades é composta por beneficiários do POT, exclusivamente nas funções de atendimento ao público e apoio à limpeza. Aproximadamente 400 beneficiários encontram-se alocados exclusivamente em atividades relacionadas ao Descomplica SP, com distribuição variável entre as unidades, o que contribui para dar capilaridade ao atendimento e suporte à rotina operacional.

O pagamento do auxílio pecuniário dos beneficiários do POT não é realizado pelas Subprefeituras, pois cabe à **Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Trabalho (SMDet)** a execução financeira e a coordenação do programa. Os critérios de elegibilidade, a carga horária e as atribuições são definidos pela regulamentação específica do POT. Para fins de controle, os dados consolidados sobre a alocação por unidade e os valores globais despendidos encontram-se no **Apêndice IV.b – Pagamentos ao POT**.

Por fim, nem todas as unidades do Descomplica SP estão vinculadas administrativamente a uma Subprefeitura. Algumas funcionam em prédios próprios ou sob modalidades de gestão direta, sem dependência de repasse descentralizado, conforme indicado neste ETP.

## **2.12. Problemas e Desafios do Programa Descomplica SP**

### **2.12.1. Problemas e Desafios Estruturantes**

O Descomplica SP opera em ambiente multiorganizacional, com unidades de alta rotatividade de público e portfólio de serviços heterogêneo, prestados por diferentes atores em um mesmo espaço físico e apoiados por infraestrutura tecnológica compartilhada. Nesse arranjo, a SMIT estrutura o atendimento e articula fluxos com órgãos municipais, estaduais e federais, enquanto Subprefeituras, equipes terceirizadas, AAGs e beneficiários do POT compõem a força de trabalho no *front* e no *back-office*. O resultado esperado seria a padronização, previsibilidade e resolutividade. O que se verifica, contudo, é um descompasso estrutural entre a complexidade da operação e o desenho atual de pessoas, contratos, capacitação e governança, com efeitos diretos na continuidade e na qualidade do atendimento ao cidadão. É precisamente por isso que tais questões estão sendo diagnosticadas e tratadas neste ETP, a fim de embasar medidas corretivas e a evolução do modelo contratual.

O desenho conceitual do programa — um balcão único, com atendimento presencial e mediação digital — exige equipes multifuncionais e competências específicas, como acolhimento, triagem documental, operação de sistemas, suporte digital multicanal, orientação normativa e comunicação clara. Hoje, as mesmas equipes acumulam essas frentes sem um dimensionamento de capacidade proporcional à demanda por faixa horária, nem segregação objetiva de papéis, o que pode elevar a carga cognitiva sobre os serviços, aumentar o tempo médio de atendimento, reduzir resoluções no primeiro contato e criar filas intermitentes, especialmente em períodos de pico e em unidades de maior pressão social.

No tocante à operação, embora o requisito formal mínimo para atendentes seja o ensino médio, o **Descomplica Digital** requer competências técnicas (navegação avançada em portais, leitura e interpretação de normativos, compreensão de fluxos intersecretariais, operação simultânea de múltiplos sistemas) e socioemocionais (escuta ativa, mediação e comunicação inclusiva) que não estão contempladas em trilhas formativas obrigatórias, certificações mínimas ou reciclagens periódicas nos contratos vigentes. Essa lacuna repercute na qualidade, amplia o retrabalho e introduz variabilidade entre unidades. Soma-se a isso a presença de beneficiários do POT em funções de atendimento e apoio, combinada à rotatividade típica da terceirização. O resultado é perda de continuidade, enfraquecimento da memória operacional, dificuldade de padronização e aumento do *shrinkage* (ausências previstas e não previstas) sem reserva técnica suficiente para cobertura, o que eleva o risco de desassistência e superposição de tarefas.

No plano da governança cotidiana, a terceirização, no desenho atual, deslocou a autonomia operacional sem contrapartidas robustas de acordos de níveis de serviço. Persistem zonas cinzentas entre gestão pública (decisão, normatização, fiscalização) e gestão contratada (execução, melhoria contínua, gestão do conhecimento), atrasando respostas, desalinhando prioridades e fragilizando o tratamento de incidentes.

A capacitação continuada tampouco está estruturada: faltam *onboarding* padronizado, trilhas de capacitação, reciclagens semestrais e avaliação de proficiência vinculada a metas contratuais. A inexistência de base de conhecimento (KB), catálogo de soluções e tutoriais atualizados conduz a tratamentos desiguais para demandas semelhantes. Em contingência, a ausência ou insuficiência de um plano de cobertura (reserva técnica qualificada, escalonamento interunidades, banco de horas e sobreaviso) quebra a continuidade em férias, licenças, faltas e picos sazonais. A cobertura em Libras não se sustenta em todas as faixas horárias e inexistente *fallback* remoto (intérprete por vídeo) para mitigar lacunas. No campo da acessibilidade e conformidade, a inobservância parcial desses requisitos contraria o decreto municipal de atendimento ao cidadão e expõe a Administração a riscos de não conformidade, além de frustrar princípios do programa.

As disfunções mapeadas comprimem a capacidade resolutiva e elevam o custo transacional do atendimento. Para o cidadão, isso se traduz em filas mais longas e maior necessidade de retorno; para a Administração, em perda de produtividade, *backlog* no *backoffice* e baixa previsibilidade. Em governança, a convivência de contratos com vigências, escopos e padrões de qualidade distintos, ora sob responsabilidade da SMIT, ora das Subprefeituras, multiplica pontos de falha: fiscalização difusa, medições desencontradas, matrizes de responsabilização sobrepostas e interfaces pouco claras entre atendimento, zeladoria, manutenção predial e sustentação tecnológica. O risco final é a descontinuidade de serviços contínuos, a erosão da experiência do usuário e o afastamento de princípios como eficiência, continuidade e impessoalidade. Cumpre ressaltar, nesse ponto, as dificuldades de comunicação entre a SMIT e as subprefeituras em razão do universo de responsabilidades distribuídas e compartilhadas.

Do ponto de vista de operações de grande escala, faltam pilares básicos de engenharia de serviço: dimensionamento de capacidade por faixa horária e por perfil de demanda; arquitetura de papéis por níveis de atendimento (N1 triagem/orientação, N2 suporte digital/sistemas, *backoffice*) com indicadores acoplados (ASA/TME/TMA, FCR, CSAT/NPS, taxa de retrabalho); treinamento obrigatório e recorrente com certificação de proficiência; mecanismos de contingência (reserva técnica, *cross-coverage* entre unidades, sobreaviso e virtual *queue*); acessibilidade garantida por Libras presencial ou remota com acordo de nível de serviço; e alinhamento contratual entre limpeza, manutenção, vigilância, controle de pragas e bombeiro civil à curva de demanda do atendimento. Em síntese, falta acoplamento operacional e contratual: pessoas, processos, tecnologia e integração não operam sob o mesmo regime de metas, padrões e responsabilidades, o que impede ganhos de escala e estabilidade.

O diagnóstico sustenta a necessidade de iniciar a correção pelo conjunto de contratos estruturantes — atendimento e direção técnica, zeladoria, vigilância, mobilidade das unidades móveis e sustentação tecnológica. A diretriz é padronizar acordos de níveis de serviços, instituir trilhas formativas com certificação e reciclagens vinculadas a performance, formar reserva técnica para cobertura de picos e ausências, garantir acessibilidade contínua (com modelo híbrido presencial/remoto em Libras), unificar indicadores e painéis em toda a rede e alinhar medição e pagamento ao resultado efetivamente entregue ao cidadão (resolução, qualidade, tempo, satisfação). Ante isso, nos tópicos seguintes, serão detalhadas as interfaces entre contratos, os

pontos de fricção e as propostas de padronização — inclusive via **Sistema de Registro de Preços**— necessárias para recompor a governança operacional e reduzir a variabilidade entre unidades, preservando a continuidade do serviço.

### 2.12.2. Problemas e Desafios de uso do POT

Conforme consignado no Processo SEI n. 6023.2024/0002490-0, a Procuradoria Regional do Trabalho da 2ª Região, no âmbito do Ministério do Trabalho, notificou a SMIT a prestar esclarecimentos sobre a alegada utilização indevida do POT nas unidades do Descomplica SP, nos termos da Notícia de Fato n. 003682.2024.02.000/4. A provocação administrativa exige uma análise técnica e documentalmente lastreada, apta a explicitar circunstâncias, limites e correções em curso.

Instituído pela Lei n. 13.178/2001 e reformulado pela Lei n. 18.064/2023, o POT destina-se à inclusão social e produtiva de pessoas em situação de vulnerabilidade, mediante participação temporária e formativa em atividades que favoreçam qualificação e reinserção no mercado de trabalho. À luz desse marco normativo, a narrativa trazida na Notícia de Fato aponta distorção de finalidade, pois beneficiários estariam exercendo funções permanentes de atendimento e apoio operacional que, pela natureza e pelo grau de complexidade, reclamariam **vínculo trabalhista regular**. Sob essa ótica, cumpre contextualizar que a expansão acelerada do Descomplica SP, somada à insuficiência de novos contratos para absorver a demanda de atendimento nas unidades recém-implantadas, levou à alocação contingencial de bolsistas originalmente afetos a outros equipamentos, como Telecentros. Em alguns cenários, o dimensionamento de quadro teria ficado aquém do necessário, gerando sobrecarga, rotatividade e intermitências de cobertura.

À vista do que foi apurado, emergem pontos críticos que precisam ser tratados com transparência e técnica: **(a)** indícios de desvio de finalidade do POT, com substituição fática de mão de obra contratada, em desacordo com o caráter transitório e formativo do programa; **(b)** supressão de direitos trabalhistas próprios do vínculo empregatício (vale-transporte, alimentação etc.), incompatíveis com o regime de bolsa; **(c)** atrasos no pagamento das bolsas, afetando a subsistência dos beneficiários e a assiduidade; **(d)** sobreposição de responsabilidades sem capacitação adequada para atendimento direto em um portfólio superior a 350 serviços públicos; **(e)** impactos negativos na qualidade do serviço, pela insuficiência de pessoal e alta rotatividade; e **(f)** exposição jurídica da Administração, com risco de reconhecimento de vínculo empregatício e enquadramento como terceirização irregular.

Os efeitos institucionais dessa configuração irradiam-se por múltiplos atores. Para a SMIT, a extrapolação do uso do POT tensiona diretrizes de inovação, eficiência e governança, além de ampliar o risco jurídico e reputacional. Para a SMDet, gestora do programa, ainda que não operacionalize o Descomplica SP, há potencial de questionamento da governança do POT e abalo de credibilidade. Para demais órgãos públicos, consolida-se precedente indesejado de substituição de vínculos formais por programas sociais, com reflexos na gestão de pessoas e na conformidade. E, para o cidadão, verifica-se possibilidade de precarização do atendimento, aumento de tempo de espera, falhas na triagem e encaminhamento e perda de confiança na prestação estatal.

Não obstante, o ponto nodal reside nas implicações de manutenção do *status quo*. A continuidade da alocação de bolsistas do POT como solução paliativa para déficit de pessoal colide com os princípios constitucionais da Administração Pública e contraria os objetivos sociais e formativos do próprio programa. Em termos práticos, perpetua-se uma lógica de fragilidade de

vínculos, ausência de proteção social e assimetria de responsabilidades, com incremento do passivo jurídico e deterioração da experiência do usuário.

Sob a perspectiva do interesse público e das boas práticas de operações de grande escala, impõe-se revisão imediata da prática de uso do POT como mão de obra estrutural nas unidades. O caminho adequado é a formalização de soluções permanentes e integradas, com contratação de **Gestão Integrada de Serviços (GIS)** para o *front* e o *backoffice*, modelo capaz de segregar papéis, padronizar acordos de níveis de serviço, exigir trilhas formativas e certificações, assegurar acessibilidade contínua, dimensionar capacidade por faixa horária, instituir reserva técnica e alinhar medição e pagamentos a resultados (resolução, qualidade, tempo e satisfação). Em paralelo, o POT deve retomar sua vocação original, com escopo formativo, duração limitada e atividades compatíveis com sua natureza social, sem substituição de postos que reclamem vínculo contratual regular.

Em síntese, o estudo técnico aqui consolidado esclarece por que a matéria está sob escrutínio e para o que se orientam as correções: recompor a conformidade jurídico-administrativa, estabilizar a operação e proteger o cidadão, substituindo soluções improvisadas por um arranjo contratual robusto e auditável, alinhado às finalidades públicas do **Programa Descomplica SP** e do **POT**.

### 2.12.3. Problemas e Desafios de Zeladoria

#### ✓ Manutenção e Conservação Predial

O desempenho regular das unidades do Descomplica SP depende de um ciclo contínuo de manutenção predial, elétrica, hidráulica e operacional, com resposta tempestiva a falhas, prevenção sistemática e rastreabilidade das intervenções. Hoje, entretanto, verifica-se um arranjo fragmentado e heterogêneo, cuja execução varia conforme o tipo de unidade e a vinculação administrativa, resultando em ineficiência, despadronização de procedimentos e interrupções evitáveis na prestação do serviço ao cidadão.

Sob essa ótica, as unidades vinculadas às Subprefeituras deveriam ter sua manutenção suprida por meio de repasses financeiros da SMIT, nos termos das Portarias Conjuntas e das Matrizes de Responsabilidades em vigor. Não obstante a formalização, a prática revela *gaps* de execução: em diversas regiões não há equipe técnica qualificada nem contratos específicos capazes de absorver a demanda ordinária e as emergências, o que atrasa reparos, incentiva intervenções improvisadas e fragiliza a continuidade. A isso se somam conflitos de atribuições e indefinições de fronteira entre SMIT e Subprefeituras, que retardam a tomada de decisão e a abertura de ordens de serviço, além de produzir um quadro de responsabilização difusa.

Com frequência, unidades instaladas dentro de prédios de Subprefeituras deixam de receber o suporte esperado: falta mão de obra própria contratada, as equipes locais exibem qualificação aquém do necessário e, eventualmente, a atenção ao edifício-sede prevalece, podendo afetar a uniformidade do suporte às unidades do Descomplica SP.

Agrava o cenário a ausência de critérios técnicos de rateio e repasse, bem como a fragilidade de controles sobre a aplicação dos recursos. Como os contratos permanecem sob gestão das Subprefeituras, os Supervisores de Unidade (profissionais terceirizados) não detêm autoridade sobre dotação e cronogramas, tampouco acompanham de forma sistemática a execução; multiplicam-se, assim, as instâncias necessárias para resolver problemas simples, com impacto direto no cotidiano da unidade.

Em contrapartida, unidades com contratos de *facilities* — a exemplo de Cidade Tiradentes, Lapa e Ipiranga — contam com equipes dedicadas, controle de pragas, manutenção de ar-condicionado e vigilância, sob gestão direta da SMIT, com cláusulas de fiscalização e níveis de serviço contratados. Esse desenho tem entregado maior eficiência e regularidade operacional, com melhor previsibilidade de atendimento às ordens de serviço e redução do passivo corretivo.

Nas unidades mais recentes, em imóveis alugados e independentes (fora do escopo das Subprefeituras), o problema assume outra feição: inexistem contratos ou equipes responsáveis por manutenção básica. O efeito é imediato no ambiente e no usuário: lâmpadas queimadas, trincos soltos e outras falhas simples permanecem sem solução por longos períodos, deteriorando a experiência do cidadão, impondo paradas não programadas e elevando o risco de comprometimento da segurança.

À vista disso, pode-se sintetizar os nós críticos que atravessam a rede: **(i)** ausência de um modelo padronizado de manutenção para o programa; **(ii)** dependência de arranjos descentralizados pouco eficazes nas unidades ligadas às Subprefeituras; **(iii)** zonas cinzentas de responsabilidade entre os órgãos; **(iv)** lacunas contratuais nas unidades independentes; **(v)** alto custo e baixa escalabilidade do modelo de *facilities* vigente nas unidades modelo; **(vi)** carência de equipes técnicas com atuação preventiva e resposta rápida em escala territorial; e **(vii)** suporte insuficiente por parte de Subprefeituras às unidades instaladas em seus próprios prédios, seja por escassez de pessoal, qualificação inadequada ou priorização de demandas internas.

**As consequências são inequívocas.** A precariedade do modelo atual compromete a integridade física das unidades, interfere na continuidade e na qualidade do atendimento e deteriora a percepção de usuários e colaboradores acerca da capacidade de gestão do Programa, além de elevar custos por substituição de ativos e falhas recorrentes decorrentes da ausência de manutenção preventiva. Em termos de governança, manter um mosaico de contratos com vigências, escopos e padrões de qualidade díspares impõe lógica de improviso e descontinuidade, desalinhada aos princípios da eficiência, eficácia, economicidade e continuidade do serviço público.

Exemplifica-se, por fim, os desafios pelos **Apêndices VII e VIII** deste ETP, que bem indicam a abrangência e apresentam cases a serem considerados na consecução contratual.

#### ✓ **Limpeza, Asseio e Conservação**

A prestação de serviços de limpeza nas unidades do Descomplica SP é condição basilar para garantir higiene, conforto, salubridade e acolhimento a usuários e equipes e constitui rotina que exige abastecimento regular de insumos, protocolos de limpeza diária e periódica, fiscalização técnica e resposta ágil a ocorrências. No arranjo vigente, porém, observa-se fragmentação na execução, com regimes distintos conforme natureza do imóvel e vinculação administrativa, prejudicando a uniformidade, a previsibilidade e a efetividade do serviço, como demonstrado a seguir.

• **Unidades instaladas em Subprefeituras (Apêndice II).** Nessas unidades, a limpeza é responsabilidade direta do ente local. A gestão de insumos básicos, como papel higiênico, desinfetantes e sabão líquido, também recai sobre as Subprefeitura. Embora a proximidade operacional facilite soluções pontuais, são recorrentes falhas de abastecimento, sobretudo em sanitários, e oscilações de qualidade por ausência de padronização técnica e de fiscalização sistemática. Some-se a isso a indefinição prática de fronteiras entre responsabilidades locais e diretrizes centrais, que retarda providências e produz execuções desiguais entre distritos.



- **Unidades com contratos específicos sob gestão da SMIT (*facilities*).** Parte da rede opera com contrato de facilities firmado e gerido diretamente pela SMIT (**Apêndice IV.c – Custeio das Unidades**), o que assegura melhor comunicação com a fiscalização, controle técnico das atividades, planejamento de insumos e resposta imediata a falhas operacionais. A atuação conjunta entre fiscalização contratual e direções locais tem favorecido o monitoramento e a adoção de medidas corretivas. Não obstante os ganhos, o modelo não cobre toda a rede e apresenta limitação econômica, como já abordado neste ETP.

- **Unidades em imóveis locados sem contrato de *facilities*.** Nas unidades mais recentes, situadas em imóveis alugados e sem cobertura contratual formal, a limpeza tem sido executada por beneficiários do POT, sem vínculo empregatício, capacitação específica. Além da insegurança jurídica quanto ao arranjo, emergem fragilidades operacionais evidentes: ausência de cobertura para faltas e licenças, falta de supervisão técnica, escassez de insumos e inexistência de protocolos padronizados por tipo de área (atendimento, sanitários, copa, circulação). Esse quadro repercute nas condições de trabalho das equipes e na percepção pública sobre a qualidade do serviço.

- **Aspectos que impactam a qualidade.** À luz das evidências, a rede convive com: **(i)** prestação fragmentada, que produz padrões distintos de eficiência; **(ii)** ausência de supervisão técnica e de orientação nas unidades mantidas com mão de obra bolsista; **(iii)** falta de cobertura para ausências quando não há contrato formal; **(iv)** logística ineficiente de insumos, com excesso de itens não essenciais e escassez de materiais críticos; **(v)** instrumentos de fiscalização e monitoramento não padronizados nas unidades sob Subprefeituras; e **(vi)** desigualdade nas condições de trabalho, refletindo em experiência do usuário heterogênea. Esses fatores, combinados, comprometem a continuidade e elevam custos por ausência de prevenção.

- **Observação sobre a interface com segurança patrimonial.** Embora o foco deste tópico seja limpeza, parte das unidades localizadas em sedes de Subprefeituras também enfrenta descompassos na vigilância, como cobertura horária irregular, efetivo por vezes insuficiente ou não formalizado contratualmente e infraestrutura deficiente (CFTV, alarmes, controle de acesso e canais de comunicação). Em contextos críticos, interrupções abruptas de vigilância resultaram em ocorrências de segurança com impacto direto sobre servidores e usuários. Tais elementos não substituem a análise específica de segurança (tratada em seção própria), mas influenciam a rotina de limpeza e a preservação ambiental (uso de áreas, abertura/fechamento, circulação), reforçando a necessidade de gestão integrada de zeladoria.

#### ✓ **Problemas e Desafios no Atendimento ao Público**

No desenho operacional do Descomplica SP, a camada de solução de atendimento, responsável por agendamento, formação e chamada de filas, telemetria de balcão e inteligência gerencial, deveria funcionar como infraestrutura única para toda a rede. Hoje, entretanto, a arquitetura é incompleta e assimétrica: o contrato anterior abrange somente 22 unidades, deixando parte do parque fora da plataforma central. Na prática, a rede opera em ilhas tecnológicas, com impacto direto na normalização de fluxos, na comparabilidade de indicadores e na governança baseada em dados.

Atualmente coexistem dois sistemas de atendimento nas unidades: **(i)** o sistema SIGA, fornecido pela **Visual Sistemas Eletrônicos Ltda.** (CNPJ 23.921.349/0001-61), executado no âmbito do Contrato n. 52/SMIT/2022; e **(ii)** o sistema SGA, da **Empresa de Tecnologia da Informação e Comunicação do Município de São Paulo (PRODAM)**. No âmbito do

SIGA (Visual), há módulos integrados que não devem ser confundidos com a existência de dois sistemas distintos: o SigaNet (uso pelos atendentes presenciais), o SigaManager (uso pela administração/retaguarda) e o Call Center (uso pelos atendentes do 156), além do Sistema de Agendamento acessado diretamente pelo cidadão. Esses módulos compartilham uma mesma base de dados e atendem perfis de usuários diferentes, razão pela qual não há duplicidade interna dentro do conjunto fornecido pela Visual.

Do ponto de vista do usuário, a duplicidade entre sistemas (SIGA e SGA) se traduz em experiências distintas de agendamento para serviços equivalentes, a depender da unidade. O cidadão repete etapas, reinsere dados e alterna interfaces, o que eleva a fricção transacional, aumenta a incidência de erros simples e favorece desistências evitáveis, sobretudo em demandas sensíveis a prazo. A experiência deixa de ser contínua e previsível, e a identidade do Programa perde consistência no ponto de contato com o público.

Em síntese: dentro do SIGA (Visual), os módulos são integrados e atendem perfis distintos sem redundância; a redundância problemática decorre da operação simultânea de dois sistemas (SIGA/Visual e SGA/PRODAM) na rede, exigindo padronização de dados, integração governada e modelo de gestão unificado para preservar qualidade informacional, eficiência operacional e experiência do cidadão. Na operação diária, sobressai a carência de telemetria em tempo oportuno. Ausentes painéis que consolidem, por unidade e por serviço, tempo de espera, ocupação por guichê, prioridades legais e curva de chegada, a gestão não consegue nivelar demanda, reconfigurar filas, acionar contingências ou realocar equipes com a velocidade exigida pelos picos. Isso compromete, inclusive, o acompanhamento de métricas críticas como **Tempo Médio para Atendimento** (*Average Speed of Answer – ASA*), **Tempo Médio de Espera** (TME), **Tempo Médio de Atendimento** (TMA), **Resolução no Primeiro Contato** (*First Contact Resolution – FCR*), **Satisfação do Cliente** (Customer Satisfaction – CSAT) e **Índice Líquido de Promotores** (*Net Promoter Score – NPS*). O resultado é a perda do “controle por realimentação” (*feedback*), de forma que a operação passa a reagir mais do que a dirigir o fluxo.

Há, ainda, heterogeneidade em elementos que deveriam ser padronizados: comunicação visual, totens e emissores de senha, *layout* de telas e *hardware* de apoio. Não se trata de detalhe estético. Padrões inconsistentes desorientam o usuário, alongam microtempos de navegação e, somados, degradam a taxa de atendimento por hora, com efeitos cumulativos sobre as métricas acima. E, por fim, a solução vigente revela baixa escalabilidade e interoperabilidade restrita. A arquitetura atual não está preparada para entrada ágil de novas unidades, ampliação de catálogos ou integração com outros sistemas governamentais. Faltam **Interfaces de Programação de Aplicações** (*Application Programming Interfaces – APIs*) estáveis e bem documentadas, **Autenticação Única** (*Single Sign-On – SSO*), trilhas de auditoria e pipelines de ETL que permitam consolidar dados ponta a ponta sem retrabalho. Em consequência, cada evolução funcional exige esforço artesanal, encarece a operação e retarda a inovação.

Do prisma da governança, o diagnóstico é inequívoco: plataforma fracionada, dados não harmonizados e observabilidade insuficiente alimentam um ciclo de variabilidade operacional que compromete eficiência, padronização e capacidade de expansão. É por isso que os próximos tópicos se debruçam sobre o rearranjo contratual e arquitetural necessário para recompor a espinha dorsal do atendimento, com unificação tecnológica, métricas comparáveis e gestão em rede suportada por **Acordos de Nível de Serviço** (*Service Level Agreements – SLAs*) e **Acordos de Nível Operacional** (*Operational Level Agreements – OLAs*) uniformes em toda a rede.

### ✓ Previsão de Controle de Pragas e Bombeiros Civis

A dinâmica de funcionamento das unidades do Descomplica SP, marcada por alta rotatividade de usuários, permanência prolongada em ambientes fechados e diversidade de áreas internas como salas de atendimento, sanitários, copas e depósitos, impõe tratamento técnico contínuo para controle de pragas urbanas e para a resposta a emergências. A heterogeneidade dos modelos atualmente em vigor, com unidades sob responsabilidade direta de Subprefeituras, outras com contratos específicos da SMIT e casos apoiados por beneficiários do POT, cria desníveis de prevenção ambiental e de prontidão, com reflexos imediatos na continuidade do serviço e na percepção de qualidade do atendimento.

O controle de pragas deve ser entendido como rotina de saúde e segurança ambiental, não como intervenção episódica. Isso pressupõe prevenção estruturante (vedação de frestas, proteção de ralos, gestão de resíduos e organização de depósitos), tratamentos programados e corretivos com produtos regularizados e rastreáveis, bem como controle documental que permita auditoria, a exemplo de laudos técnicos, fichas de segurança dos produtos, mapas de armadilhas, etiquetas de aplicação por ambiente e registros de ocorrências. A sincronização com limpeza e asseio é decisiva, na medida em que a aplicação perde eficácia quando não se alinha a rotinas de higienização pesada, calendário de maior demanda e janelas de baixa ocupação. De igual modo, a manutenção predial precisa eliminar pontos vulneráveis, como trincos, grelhas, vedações de portas, forros e dutos, para que o tratamento não seja sistematicamente anulado por falhas construtivas.

A integração operacional tende a reduzir interrupções e custos corretivos, haja vista que eventos recorrentes identificados pela vigilância patrimonial podem sinalizar focos externos (abrigos, jardins, áreas de carga e descarga), enquanto a administração local registra e classifica ocorrências por ambiente, intensidade e sazonalidade. A partir desses insumos, define-se periodicidade por nível de risco e por estação do ano, com reforços em meses críticos, se necessário. Indicadores simples e verificáveis permitem acompanhar desempenho, acionar correções e demonstrar conformidade sanitária. O resultado prático é menor probabilidade de interdições, proteção de ativos e preservação das condições de saúde dos usuários e servidores.

Já no vetor de segurança, a presença de Bombeiro Civil, especialmente em unidades de maior ocupação, múltiplos pavimentos ou restrições arquitetônicas, deve compor a linha de frente da preparação para emergências, em consonância com as Instruções **Técnicas do Corpo de Bombeiros do Estado de São Paulo** e com a manutenção do **Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros (AVCB)** ou do **Certificado de Licença do Corpo de Bombeiros (CLCB)**. Além disso, o Bombeiro Civil reduz o tempo de resposta em princípios de incêndio e intercorrências médicas, coordena evacuação, apoia pessoas com mobilidade reduzida, orienta brigadistas e retroalimenta a manutenção predial ao inspecionar extintores, hidrantes, portas corta-fogo, sinalização e iluminação de emergência, abrindo ordens de serviço com prazos definidos para correção.

Essa função se articula diretamente com a vigilância patrimonial, por meio de protocolos de comunicação imediata e rondas integradas, e com as equipes de atendimento que, emergencialmente, precisam reorganizar filas, controlar acessos e orientar o público. A manutenção e as rotinas de integração, por sua vez, devem prever testes periódicos de alarmes, bombas, iluminação e rotas de fuga, com registros datados e assinados. A capacitação transversal, como brigada de incêndio, simulados semestrais e instruções a terceirizados, AAGs e gestores locais, consolida a cultura de prevenção e garante uniformidade de conduta entre unidades com diferentes arranjos de gestão.

E tal como no controle de pragas, o desempenho do serviço de Bombeiro Civil pode e deve ser acompanhado por indicadores objetivos: tempo para primeiro atendimento à ocorrência, número de simulados realizados por período, taxa de conformidade de itens inspecionados e tempo de fechamento de não conformidades. A documentação atualizada (plano de emergência, mapas de risco, relatórios de inspeção e comprovantes de manutenção) constitui evidência de conformidade e insumo para auditoria, além de orientar decisões cotidianas de operação e investimento.

Ante isso, controle de pragas e Bombeiro Civil são componentes estruturais do mesmo sistema de proteção da rotina de atendimento. Ambos exigem padronização de procedimentos, integração com limpeza, manutenção e vigilância, registros auditáveis e indicadores comuns a toda a rede. Ao estabilizar essas frentes, reduz-se a variabilidade entre unidades, aumenta-se a previsibilidade da operação e preserva-se a qualidade percebida pelo cidadão.

### 2.13. Necessidades a serem atendidas

Em síntese, a expansão do Descomplica SP expõe limitações de um arranjo fragmentado variações de qualidade, cobertura irregular, tempos de resposta desiguais e lacunas de manutenção, limpeza, vigilância, controle ambiental e gestão do fluxo de atendimento. A contratação ora motivada busca corrigir essas assimetrias por meio da padronização de rotinas críticas, definição clara de papéis e responsabilidades, dimensionamento adequado de equipes com cobertura de contingências, capacitação continuada, garantia de acessibilidade, programas preventivos de manutenção e controle de pragas e presença de Bombeiro Civil. Nesses moldes, pretende a SMIT atender, do ponto de vista global, às seguintes necessidades:

| Serviço                                                          | Problema principal                                                                                                                                                                                                                                         | Problema secundário                                                                                                             | Necessidade a ser atendida                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Atendimento presencial e direção técnica</b>                  | Uso de POT em postos de atendimento e apoio como substituto de mão de obra contratada; perfis de atendentes sem aderência às exigências do Descomplica Digital; governança dividida entre SMIT e Subprefeituras, com delegações e supervisões sobrepostas. | Rotatividade elevada, ausência de reserva técnica e capacitação irregular; cobertura incompleta de Língua Brasileira de Sinais. | Padronizar funções, perfis e jornadas; instituir formação inicial e reciclagens obrigatórias; garantir reserva técnica; assegurar cobertura contínua de Língua Brasileira de Sinais (presencial e remota); medir e publicar tempo médio de espera, tempo médio de atendimento, resolução no primeiro contato, satisfação do usuário e índice de recomendação líquida. |
| <b>Solução tecnológica de atendimento (agendamentos e filas)</b> | Contratos e sistemas distintos sob gestões diversas (parte pela SMIT e parte fora do escopo), gerando dados fragmentados e supervisões paralelas.                                                                                                          | Falta de monitoramento em tempo real por unidade e por serviço; relatórios não comparáveis entre regiões.                       | Plataforma única para toda a rede; dicionário de dados padronizado; painéis de acompanhamento em tempo oportuno; suporte e treinamento para equipes de SMIT e Subprefeituras.                                                                                                                                                                                         |
| <b>Limpeza, asseio e insumos</b>                                 | Execução descentralizada nas Subprefeituras sem supervisão técnica da SMIT; uso de POT em unidades localizadas para rotinas de limpeza.                                                                                                                    | Falhas de abastecimento de insumos essenciais; ausência de cobertura para faltas e licenças.                                    | Soluções padronizadas com rotinas por área, cronograma, reposição de insumos, substituições programadas e fiscalização técnica central.                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Manutenção e conservação predial</b>                          | Indefinição de fronteiras entre SMIT e Subprefeituras; inexistência de cobertura contratual em imóveis locados fora das sedes.                                                                                                                             | Resposta lenta a falhas, imprevistos e falta de histórico de ordens de serviço.                                                 | Plano único de manutenção preventiva e corretiva, prazos de atendimento por criticidade, registro de ordens e laudos, equipe técnica regional e priorização transparente.                                                                                                                                                                                             |
| <b>Vigilância patrimonial</b>                                    | Cobertura irregular quando sob responsabilidade das Subprefeituras; arranjos informais; comunicação deficiente com a direção da unidade.                                                                                                                   | Falta de infraestrutura básica e protocolos de atuação.                                                                         | Dimensionamento; treinamento e integração com a gestão local; infraestrutura mínima padronizada; registro e auditoria de ocorrências.                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Controle de pragas urbanas</b>                                | Tratamentos episódicos e desconectados de limpeza e manutenção, variando conforme a Subprefeitura; ausência de registros auditáveis.                                                                                                                       | Falhas de vedação, manejo de resíduos e organização de depósitos; reincidências por sazonalidade sem reforço programado.        | Programa contínuo, laudos, mapas de armadilhas, fichas de segurança, integração com limpeza e manutenção, e indicadores de ocorrência e resolução, quando aplicáveis.                                                                                                                                                                                                 |

|                                                |                                                                                                                      |                                                                                                |                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Bombeiro Civil e resposta a emergências</b> | Ausência dessa função; responsabilidades difusas entre SMIT, Subprefeituras e vigilância para rotinas de emergência. | Treinamentos, simulados e inspeções irregulares; itens de segurança sem verificação periódica. | Dimensionar Bombeiro Civil; plano de emergência, simulados, inspeções e registros; integração com vigilância, direção e manutenção; manutenção do AVCB/CLCB vigente. |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 3. Requisitos da Potencial Contratação (art. 18, III, da LLCA c/c art. 5º, VIII, da IN SEGES n. 001/2023)

Este tópico define, em caráter preliminar, os requisitos da potencial contratação, entendidos como parâmetros mínimos que, à luz do problema diagnosticado, devem orientar a elaboração futura do Termo de Referência. Assim, não se escolhe a solução propriamente dita aos problemas suscitados no tópico anterior; e sim se identificam as condições indispensáveis para resguardar o interesse público, garantir a continuidade dos serviços e permitir controle objetivo de resultados.

Nessa linha, os requisitos são organizados em quatro perspectivas complementares: **(i) interna, (ii) externa, (iii) funcional-operacional e (iii) procedimental**, a fim de assegurar aderência institucional, conformidade jurídica, suficiência técnica e regularidade do processo.

No plano interno, registram-se as diretrizes da SMIT, com ênfase em segurança da informação, proteção de dados pessoais, gestão documental e gestão de riscos. No plano externo, mapeiam-se as exigências de leis, decretos, normas técnicas e orientações dos órgãos de controle pertinentes ao objeto. No aspecto funcional e operacional, estabelecem-se padrões mínimos de desempenho, dimensionamento básico de equipes, insumos e equipamentos, bem como resultados verificáveis e mensuráveis. No âmbito procedimental, indicam-se critérios de seleção e contratação, necessidade de vistorias quando cabíveis, eventuais garantias, limites à subcontratação e hipóteses de transição contratual.

Dessarte, versa o tópico sobre um traçado inicial suficiente para motivar a contratação e balizar especificação posterior, evitando generalidades, exigências impertinentes ou desproporcionais e preservando a racionalidade técnica que deve reger a atuação administrativa em prol da contratação almejada.

#### 3.1. Requisitos Internos da Contratação

- ✓ A execução do objeto deve observar, de modo integral, as normas internas aplicáveis ao **Programa Descomplica SP** e às unidades sob coordenação da CAP.
- ✓ Cumprirá às detentoras do objeto assumirem, desde o início da vigência, o dever de conhecer e cumprir tais normas, inclusive versões atualizadas, bem como de exigir igual conformidade de eventuais subcontratadas. Eventuais hipóteses de inaplicabilidade deverão ser justificadas por escrito, submetidas à aprovação da Contratante e arquivadas para fins de auditoria.
- ✓ Deverão manter disponível, inclusive, para a fiscalização, evidência documental de conformidade (procedimentos, listas de presença de treinamentos, relatórios, registros de acesso e de incidentes), comprometendo-se a cooperar com inspeções, auditorias e solicitações de esclarecimentos.
- ✓ Nesses termos, são requisitos internos a serem observados na elaboração do Edital, do Termo de Referência e da minuta de contrato:

### 3.1.1. Segurança da Informação

- ✓ **Princípios aplicáveis:** confidencialidade, integridade, disponibilidade, autenticidade e rastreabilidade em todos os processos e sistemas.
- ✓ **Acesso à rede e a sistemas do Descomplica SP:** credenciais individuais, de uso pessoal e intransferível, com perfis compatíveis às atribuições, vedado o compartilhamento de logins e senhas; e cadastro prévio, revisão periódica de perfis e revogação de acessos após desligamento, realocação ou término do vínculo.
- ✓ **Registros e guarda de evidências:** registro de acessos para rastreamento fidedigno, conforme Lei n. 12.965/2014 e Decreto n. 8.771/2016; manutenção de trilhas de auditoria por, no mínimo, doze meses; medidas mínimas de proteção; e controle de acesso por necessidade de uso.
- ✓ **Segregação de funções:** proteção de estações de trabalho e dispositivos móveis; atualização oportuna de correções de segurança; criptografia das comunicações; e, quando houver custódia de dados, criptografia em repouso e cópias de segurança com testes de restauração documentados.
- ✓ **Gestão de incidentes:** comunicação imediata à Contratante de incidentes suspeitos ou confirmados que afetem ativos, informações ou a prestação do serviço; e relatório preliminar com descrição do evento, impacto estimado e medidas adotadas, seguido de relatório conclusivo com análise de causa, plano de correção e ações preventivas.
- ✓ **Confidencialidade e descarte:** termos de confidencialidade assinados por todos os profissionais alocados, conforme modelo previamente aprovado pela Contratante; e descarte seguro de mídias e documentos ao final da vida útil, após transferência dos dados e informações à Contratante.

### 3.1.2. Proteção de dados pessoais

- ✓ **Papéis e bases normativas:** Contratante como controladora e Contratada como operadora, conforme Lei n. 13.709/2018 e Decreto Municipal n. 59.767/2020.
- ✓ **Parâmetros do tratamento:** finalidades definidas pela Contratante, minimização de dados, limitação de acesso e registro das operações; indicação, pela Contratada, de encarregado pelo tema; e atendimento tempestivo às instruções da controladora e apoio ao exercício de direitos dos titulares quando solicitado.
- ✓ **Diretrizes institucionais:** observância das **Diretrizes para o Programa de Privacidade e Proteção de Dados da Prefeitura do Município de São Paulo** e da **Cartilha de Boas Práticas de Proteção de Dados e Privacidade**, da Controladoria Geral do Município, disponíveis no link <https://prefeitura.sp.gov.br/w/diretrizes-e-boas-pr%C3%A1ticas-de-prote%C3%A7%C3%A3o-de-dados-e-privacidade>.
- ✓ **Mapeamento e relatório de impacto:** mapeamento do ciclo de vida dos dados pessoais; quando houver risco relevante, elaboração de **Relatório de Impacto à Proteção de Dados Pessoais** com tipos de dados, finalidades, bases legais, fluxos, agentes de tratamento, critérios de retenção e descarte, medidas de segurança e matriz de riscos; entrega da primeira versão na fase de implantação e atualização durante toda a vigência; e possibilidade de relatórios específicos por processo, quando demandado pela Contratante.



✓ **Transferências e subcontratações:** transferência internacional apenas quando estritamente necessária ao objeto e amparada em hipótese legal, com ciência e anuência da Contratante; subcontratações que envolvam tratamento de dados dependem de autorização prévia e escrita e devem reproduzir integralmente as obrigações aqui previstas.

✓ **Incidentes e apoio à resposta:** comunicação à Contratante nos prazos definidos em segurança da informação e apoio às medidas cabíveis, inclusive a comunicações a autoridades competentes, quando aplicável.

✓ **Migração de dados:** migração de dados históricos, quando houver, com os mesmos padrões de segurança e privacidade, incluindo registro dos procedimentos, validação de integridade e descarte seguro de cópias temporárias.

### 3.1.3. Gestão documental e acesso à informação

✓ **Titularidade e escopo:** todo documento produzido ou recebido na execução integra o acervo administrativo da Contratante e abrange registros físicos e digitais, bem como bases informacionais e metadados correlatos.

✓ **Observância normativa:** aplicação do Decreto n. 55.838/2015 (uso do Sistema Eletrônico de Informações da Prefeitura) e do Decreto n. 53.623/2012 (regulamenta a Lei n. 12.527/2011 no Executivo Municipal); adoção das normas municipais de gestão documental e de acesso à informação vigentes.

✓ **Uso do Sistema Eletrônico de Informações:** perfis de acesso e capacitações iniciais providos pela Contratante; dever da Contratada de utilizar o sistema para toda a tramitação do objeto; e comunicação à Contratante de ingresso, alteração ou desligamento de profissionais para criação, ajuste ou revogação de credenciais.

✓ **Repositórios e integridade do acervo:** vedada a manutenção de repositórios paralelos sem ciência e autorização da Contratante; e, quando autorizados, devem manter sincronismo, integridade e rastreabilidade com o repositório oficial.

✓ **Classificação, temporalidade e indexação:** observância do Plano de Classificação e da Tabela de Temporalidade prevista na Portaria n. 38/SGM.G/2025, no que couber.

✓ **Padrões de nomeação e indexação definidos pela Contratante:** metadados mínimos por documento, como número do processo, tipo documental, assunto, autor e unidade responsável, datas de produção e de juntada, versão, nível de acesso, prazo de guarda, além de identificador de integridade para os digitais.

✓ **Autenticidade, integridade e cadeia de custódia:** garantia de autenticidade e integridade por meio de assinaturas eletrônicas aceitas pela Administração e trilhas de auditoria; preservação da cadeia de custódia desde a criação até o arquivamento ou eliminação; e registro de movimentações apto a comprovar autoria e integridade dos atos praticados.

✓ **Acesso à informação e restrições:** tratamento dos pedidos de acesso segundo a Lei n. 12.527/2011 e o Decreto n. 53.623/2012; e respeito às hipóteses de restrição de acesso, inclusive informações pessoais e classificadas, com registro do fundamento legal e do prazo de sigilo.

✓ **Preservação digital e contingência:** procedimentos de preservação para documentos digitais, com cópias de segurança e registros que permitam restauração e verificação de integridade; planos de contingência para continuidade do acesso em indisponibilidades do sistema; documentos físicos, quando houver; condições adequadas de guarda, controle de empréstimos,



inventário atualizado e registro de transferências; e observância das rotinas de arquivamento, recolhimento e eliminação aprovadas pela Contratante.

✓ **Migração e interoperabilidade:** migrações e exportações com manutenção de estrutura, conteúdo e metadados, em formatos definidos pela Contratante; e relatório de migração contendo procedimentos adotados, verificações de integridade e lista de pendências, quando existirem.

✓ **Encerramento contratual:** entrega integral à Contratante de documentos e bases informacionais relacionados ao objeto, nos formatos por ela definidos e sem custos adicionais; termo de conferência e declaração de inexistência de cópias remanescentes, ressalvadas as guardas legais; e descarte seguro de mídias e repositórios temporários após a transferência e validação pela Contratante.

### 3.2. Requisitos Externos da Contratação

A seguir, apresenta-se a síntese dos requisitos externos da contratação, organizada por blocos de serviço e sem pretensão exaustiva. O conjunto opera de forma cumulativa, com prevalência da norma mais protetiva quando houver sobreposição temática, e aplica o critério do “no que couber” para compatibilizar rotinas distintas. Caberá à contratada demonstrar aderência mediante documentos idôneos, como licenças, registros, certificados, planos e laudos, mantendo-os atualizados ao longo da vigência. Alterações legislativas ou técnicas supervenientes serão observadas de imediato. O quadro tem natureza orientativa e servirá de base para as exigências específicas a serem definidas no Termo de Referência e na minuta contratual.

| Bloco de serviço                                                        | Escopo do requisito externo                                                                                                                                                 | Normas Aplicáveis (Não exaustivas)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Observações de aplicabilidade                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Transversais a todo o objeto</b>                                     | Regime jurídico de contratação, critérios de sustentabilidade e relações de trabalho                                                                                        | Lei 14.133/2021; Lei municipal 17.260/2020; CLT (DL 5.452/1943, com alterações); Convenções/Acordos coletivas; Lei municipal 16.817/2018 (Agenda 2030); Pacto Global da ONU (ODS)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Incidirá sobre todas as contratações, inclusive obrigações trabalhistas e socioambientais                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Direção técnica, assistência de direção e atendimento ao público</b> | Condições de contratação das equipes; direitos do usuário do serviço público; acessibilidade e prioridade de atendimento; proteção de dados pessoais; condições de trabalho | Política municipal de atendimento: Decreto Municipal 58.426/2018 (PMAC). Proteção de dados e internet: Lei 13.709/2018 (LGPD) e Decreto Municipal 59.767/2020; Lei 12.965/2014. Acessibilidade e prioridade: Leis 10.048/2000 e 10.098/2000, Decreto 5.296/2004; Lei 13.146/2015 (Estatuto da Pessoa com Deficiência); Lei 10.436/2002 e Decreto 5.626/2005 (Libras). Saúde e segurança do trabalho: NR-1, NR-6, NR-7, NR-17 e NR-24. Referenciais técnicos: CadTerc – Recepção/Portaria (no que couber). | Dimensionamento, jornada, cobertura e perfis mínimos devem observar CLT/CCT e ser compatíveis com os princípios e diretrizes da PMAC e da Lei 13.460/2017 (atendimento contínuo, acessível e com prioridade legal). Tratamento de dados no atendimento segue LGPD/Decreto 59.767/2020; intérprete de Libras presencial ou recurso equivalente quando necessário. Aplicação do “no que couber” para CadTerc e NRs. |
| <b>Manutenção e conservação predial</b>                                 | Gestão da manutenção predial, garantias e intervenções de reforma                                                                                                           | ABNT NBR 5674 (gestão da manutenção); ABNT NBR 17170 (garantias da edificação); ABNT NBR 16280 (reformas)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Define plano de manutenção, responsabilidades e controles antes/durante/depois de reformas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Manutenção e conservação predial</b>                                 | Saúde e segurança nas atividades de manutenção                                                                                                                              | NR-1, NR-4, NR-5, NR-6, NR-7, NR-9, NR-10, NR-15, NR-16, NR-35                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Seleção conforme risco por ordem de serviço (eletricidade, altura, agentes nocivos etc.)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|                                                        |                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Limpeza, asseio e fachadas de vidro                    | Procedimentos e padrões de limpeza e higienização                                                | CADTERC (limpeza, recepção)                                                                                                                                                                                                 | Frequências, insumos e métodos de asseio                                                         |
| Limpeza, asseio e fachadas de vidro                    | Limpeza e desinfecção de redes/reservatórios de água (quando incluído no escopo)                 | ABNT NBR 10156                                                                                                                                                                                                              | Aplicável apenas se houver limpeza de reservatórios e tubulações                                 |
| Limpeza, asseio e fachadas de vidro                    | Saúde e segurança nas rotinas de limpeza (inclusive trabalho em altura para fachadas)            | NR-1, NR-4, NR-5, NR-6, NR-7, NR-9, NR-10, NR-15, NR-16, NR-35                                                                                                                                                              | EPIs, PCMSO, análise de riscos e procedimentos para altura/eletricidade                          |
| Vigilância e segurança patrimonial                     | Requisitos setoriais para empresas e serviços de segurança privada                               | Lei 14.967/2024 (Estatuto da Segurança Privada); Portarias da PF aplicáveis                                                                                                                                                 | Exige empresa autorizada pela PF e atendimento a normas setoriais                                |
| Vigilância e segurança patrimonial                     | Saúde e segurança do trabalho dos vigilantes                                                     | NR-1, NR-4, NR-5, NR-6, NR-7, NR-15, NR-16                                                                                                                                                                                  | Riscos físicos, EPIs, treinamentos e jornadas                                                    |
| Vigilância e segurança patrimonial                     | Referências técnicas correlatas                                                                  | CADTERC (vigilância e segurança patrimonial; vigilância eletrônica; portaria)                                                                                                                                               | Diretrizes para postos, rotinas e SLAs “no que couber”                                           |
| Bombeiro civil e segurança contra incêndio             | Exercício profissional, prevenção e resposta a emergências; conformidade predial                 | Lei 11.901/2009 (bombeiro civil); Regulamento de Segurança contra Incêndio do Estado de SP; Instruções Técnicas do CBPMESP; NR-23                                                                                           | Exige AVCB/CLCB vigente, brigada, inspeções, registros e integração com vigilância/manutenção    |
| Controle de pragas urbanas                             | Prestação de serviços de controle de vetores e pragas; licenciamento sanitário e rastreabilidade | RDC Anvisa 622/2022; Código Sanitário do Estado de SP (Lei 10.083/1998); Portaria CVS-9/2000                                                                                                                                | Produtos regularizados, mapas de aplicação/iscas, laudos e registros auditáveis                  |
| Controle de pragas urbanas                             | Saúde e segurança do trabalho nas aplicações                                                     | NR-1, NR-4, NR-5, NR-6, NR-7, NR-9, NR-15, NR-16, NR-35                                                                                                                                                                     | Exposição a agentes químicos e procedimentos de proteção                                         |
| Solução de gestão de atendimento e agendamento público | Proteção de dados, uso de internet e papéis de controladora/operadora                            | Lei 13.709/2018 (LGPD) e Decreto Municipal 59.767/2020; Lei 12.965/2014 (Marco Civil)                                                                                                                                       | Bases legais, registros de tratamento, segurança, logs e atendimento a titulares “no que couber” |
| Solução de gestão de atendimento e agendamento público | Segurança da informação, acessibilidade e ciclo de vida de sistemas                              | ABNT NBR ISO/IEC 27001:2022 (SGSI); ABNT NBR 15599:2008 (acessibilidade digital); ABNT NBR ISO/IEC 15288:2019 (ciclo de vida de sistemas); ABNT NBR 12965:2011 (LLC em redes locais); ABNT NBR 10842:2018 (segurança de TI) | Aplicável ao desenho, hospedagem, operação e suporte da solução, conforme pertinência            |

### 3.3. Requisitos Funcionais-Operacionais da Contratação

Em antecipação, sem prejuízo ao desenvolvimento de justificativas próprias do levantamento de mercado e da estimativa de quantidades, o processo em questão buscará implementar **solução integrada de serviços terceirizados** para o Programa **Descomplica SP**, abrangendo múltiplas frentes: gestão de atendimento ao público, manutenção predial, limpeza, asseio e conservação, segurança patrimonial, controle de pragas e bombeiros civis e prevenção a incêndios. Para tanto, do ponto de vista de planejamento, adota-se abordagem de decomposição, definindo, primeiro, os parâmetros gerais e normativos, segui-

dos pelos requisitos específicos de cada serviço, a fim de que todos os componentes estejam encadeados. São, no geral, serviços com emprego de gestão de mão de obra em caráter contínuo, como ficará demonstrado no subtópico seguinte: **Requisitos Procedimentais da Contratação.**

No tocante à base normativa, o parágrafo único do art. 17 do Decreto n. 62.100/2022, que regulamenta licitações e contratos em São Paulo conforme a Lei de Licitações (Lei Federal n. 14.133/2021), prevê que as especificações técnicas dos serviços contínuos com dedicação exclusiva de mão de obra ou predominância de mão de obra como referência os **Estudos Técnicos de Serviços Terceirizados do Município de São Paulo** e, na ausência, do **Governo do Estado de São Paulo – CadTerc** ou do **Governo Federal**, observadas as demais normas municipais de regência. Uma vez ausentes os estudos municipal e federal, é praxe da Administração Municipal de São Paulo adotar o CadTerc do Estado para lastrear suas contratações.

Por isso, serão utilizados os cadernos disponíveis, na versão de setembro de 2024, na definição de atividades, rotinas, responsabilidades e obrigações para cada tipo de serviço contratado, sempre que houver correspondência. Por exemplo, existem volumes específicos do CadTerc para **Vigilância e Segurança Patrimonial (Vol. 1)** e **Limpeza, Asseio e Conservação Predial (Vol. 3)**, cujas diretrizes serão observadas na elaboração do Termo de Referência, mediante adaptações justificadas a depender da configuração da solução considerando todo o ciclo de vida das contratações.

Para serviços não contemplados diretamente nos CadTerc, as especificações técnicas serão definidas de acordo com o usual de mercado e experiências anteriores. Ou seja, toma-se como base contratos similares já executados pela própria SMIT e programas correlatos, como o Poupatempo, referência em central de serviços ao cidadão, adaptando as melhores práticas ao escopo atual.

À vista da funcionalidade almejada, a contratação abrangerá a operação de **33 unidades fixas** e **4 unidades móveis** do Descomplica SP, organizadas em lotes (vide **Parcelamento ou Não do Objeto**). Cada serviço terceirizado incluirá o fornecimento completo de mão de obra qualificada, materiais, insumos, equipamentos, uniformes e ferramentas específicas para a natureza de cada atividade, cabendo à Contratada o provimento de todos os meios necessários.

Essa visão integrada visa sinergia e eficiência na gestão da mão de obra, visto que, embora haja diferentes categorias, a execução deve ocorrer de forma coordenada, garantindo que as rotinas de trabalho em cada unidade sejam harmoniosas e que a gestão de pessoal seja unificada e otimizada. Logo, espera-se que cada contratada planeje os recursos de forma global, evitando compartimentalização excessiva entre equipes (por exemplo, organizando escalas de forma que limpeza, manutenção e atendimento possam coexistir sem conflitos, e facilitando a comunicação entre as diferentes frentes de serviço dentro de cada unidade).

Apresentado o pressuposto geral, passamos a especificar os requisitos funcionais-operacionais que orientarão a elaboração de Termo de Referência:

### **3.3.1. Requisitos transversais**

**a) Cobertura operacional:** postos sempre ocupados durante o funcionamento das unidades, com planejamento de substituições e contingências para ausências, sem interrupção do serviço.

- b) Meios de execução:** fornecimento integral, pela Contratada, de pessoal qualificado, uniformes padronizados, EPIs, ferramentas, materiais, insumos, equipamentos e, quando necessário, sistemas de suporte.
- c) Capacitação:** programa de formação inicial e contínua alinhado à política municipal de atendimento, ética pública, acessibilidade, atendimento humanizado, segurança do trabalho e rotinas operacionais, comprovados documentalmente.
- d) Acessibilidade e inclusão:** atendimento efetivo a pessoas com deficiência (PCDs), com disponibilidade de comunicação em Libras e observância às normas de acessibilidade física e comunicacional.
- e) Segurança e emergências:** equipe com treinamento em brigada de incêndio e primeiros socorros, compatível com as exigências do Corpo de Bombeiros e com a política de segurança predial.
- f) Qualidade e desempenho:** aferição por indicadores e níveis de serviço a serem definidos no TR, com registros auditáveis e possibilidade de glosa por não conformidade.
- g) Sustentabilidade:** adoção de práticas de compras e operação compatíveis com diretrizes de sustentabilidade vigentes, sem prejuízo das exigências técnicas.
- h) Reversibilidade:** ao término, entrega ordenada de documentos e registros, com integridade, rastreabilidade e ausência de cópias remanescentes indevidas.

### 3.3.2. Gestão e atendimento ao público

- a) Âmbito:** direção técnica, assistência de direção e atendimento direto ao cidadão, com hierarquia funcional definida e perfis profissionais compatíveis.
- b) Postos de trabalho:** conceito funcional (não necessariamente fixo), permitindo realocação intraunidade conforme fluxo de público e necessidade.
- c) Gestão de escalas:** organização de jornadas e reservas técnicas para garantir cobertura integral, inclusive em eventos extraordinários convocados pela Contratante.
- d) Uniformização e identificação:** padrão visual e de apresentação compatível com a identidade institucional, com crachás e conduta profissional adequados.
- e) Inclusão:** capacidade de atendimento em Libras e demais adaptações necessárias para atendimento inclusivo.

### 3.3.3. Manutenção e conservação predial

- a) Âmbito:** sistemas elétricos, lógicos, hidráulicos/hidrossanitários, GLP quando existente, ventilação/exaustão, SPCI (prevenção e combate a incêndio), elementos civis e acabamentos, além da limpeza técnica de reservatórios.
- b) Responsável técnico:** profissional habilitado para a supervisão técnica e emissão de ART e laudos quando exigível.
- c) Planos e controles:** plano de manutenção preventiva, atendimento corretivo e, quando pertinente, preditivo, com critérios e prioridades a definir no TR.

**d) Sistema de chamados:** ferramenta informatizada para registro, classificação, acompanhamento e encerramento das demandas, com acesso da fiscalização e trilhas de auditoria.

**e) Segurança de obra/serviço:** sinalização, isolamento de áreas e controles de risco adequados às intervenções, com uso de EPIs e cumprimento das NRs pertinentes.

**f) Meios materiais:** provisão de ferramentas, peças e materiais de reposição adequados à pronta resposta, sem prejuízo de especificações que venham a ser detalhadas no TR.

#### **3.3.4. Limpeza, asseio e fachadas de vidro**

**a) Âmbito:** limpeza e conservação de áreas internas e externas, sanitários, mobiliário e áreas de espera; tratamento específico de superfícies envidraçadas internas e externas, inclusive em altura.

**b) Planejamento:** plano de limpeza com periodicidades, métodos e critérios de prioridade definidos no TR, sem interferir no atendimento ao público.

**c) Meios e métodos:** mão de obra especializada, equipamentos profissionais, utensílios, produtos regularizados e EPIs; proteção de superfícies e mobiliário durante a execução.

**d) Gestão de resíduos:** acondicionamento e destinação compatíveis com normas sanitárias e ambientais.

**e) Trabalho em altura:** procedimentos, capacitações e equipamentos compatíveis com as normas de segurança aplicáveis.

#### **3.3.5. Vigilância e segurança patrimonial**

**a) Habilitação:** execução por empresa autorizada nos termos da legislação de segurança privada; profissionais com credenciais e reciclagens em dia.

**b) Controle e prevenção:** rotinas de controle de acesso, rondas, registros de ocorrências e comunicação tempestiva de anomalias, segundo instruções de posto a serem definidas no TR.

**c) Integração:** atuação coordenada com atendimento, limpeza e manutenção para mitigação de riscos e preservação da continuidade do serviço.

**d) Meios de trabalho:** uniformes, identificação e equipamentos compatíveis com o regime adotado, conforme legislação setorial.

#### **3.3.6. Controle de pragas urbanas**

**a) Habilitação e responsabilidade técnica:** execução por empresa licenciada, com responsável técnico formalmente indicado e cadastro atualizado nos órgãos competentes.

**b) Plano de Manejo Integrado:** diagnóstico por unidade, definição de metas, priorização de métodos não químicos, critérios para uso químico, mapas de monitoramento (iscas/armadilhas) e rotas de inspeção.

**c) Produtos e segurança:** uso exclusivo de insumos regularizados, com **Fichas de Informações de Segurança de Produtos Químicos (FISPQ)**, laudos, rotulagem íntegra, rastreabilidade; proteção ocupacional com **EPIs** e **EPCs**, conforme Normas Regulamentadoras.

**d) Operação controlada:** comunicação prévia à Contratante, isolamento e sinalização de áreas, tempos de reentrada, guarda segura de insumos e destinação ambientalmente adequada de resíduos e embalagens.

**e) Registros e desempenho:** ordens de serviço, relatórios de aplicação e monitoramento, indicadores de recorrência/eficácia e atendimento a ocorrências emergenciais com prazos definidos.

### 3.3.7. Bombeiros civis

**a) Dimensionamento:** definição de postos e turnos compatíveis com horários de funcionamento e eventos, com reserva técnica para coberturas e continuidade operacional.

**b) Conformidade da edificação:** apoio à manutenção do **Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros (AVCB)** ou **Certificado de Licença do Corpo de Bombeiros (CLCB)** vigentes; verificação rotineira e reporte de não conformidades em detecção/alarme, hidrantes e extintores, pressurização de escadas, iluminação e sinalização de emergência.

**c) Plano de emergência e procedimentos:** participação na elaboração e atualização do plano por unidade, com análise de riscos, rotas e pontos de encontro; condução de simulados periódicos e integração operacional com segurança patrimonial e atendimento ao público.

**d) Qualificação, aptidão e meios:** profissionais certificados como bombeiro civil, reciclagens em dia, aptidão médica comprovada; disponibilização e uso de EPIs e EPCs, meios de comunicação, registros de credenciais acessíveis à fiscalização.

**e) Inspeções e evidências:** execução de rotinas formais de inspeção, teste e manutenção assistida dos equipamentos de emergência; registros de ocorrências e tempos de resposta; checklists, livros de inspeção e indicadores de conformidade atualizados e disponíveis à Contratante.

### 3.3.8. Solução Tecnológica de Agendamento e Atendimento ao Público

#### a) Arquitetura e disponibilidade

✓ Solução web em nuvem privada, compatível com navegadores de mercado, com alta disponibilidade e possibilidade de balanceamento de carga e hospedagem.

✓ Operação resiliente com servidores locais (*edge*) por unidade, atendimento contínuo *offline* com persistência local e sincronização automática ao restabelecer a conexão, inclusive para unidades móveis com conectividade 5G.

✓ Monitoramento unificado via *dashboards*/supervisão central para gestão das unidades fixas e móveis.

✓ Itens de apoio indispensáveis à operação, como painéis, TVs de chamada, impressoras térmicas de senha e protocolo, totens de autoatendimento, dispositivos de pesquisa de satisfação.

#### b) Funcionalidades de negócio

- ✓ Agendamento multicanal integrado com cadastro único do cidadão e senha única para múltiplos serviços, sem repetição de dados.
- ✓ Fluxos de triagem, chamada e atendimento em mesa, com exibição em painéis e emissão de senhas e suporte a transferência de senha e protocolos.
- ✓ Autoatendimento em totem para emissão e consulta de senhas, acesso ao agendamento e a serviços on-line, agregado à pesquisa de satisfação em mono ou multiavaliação.
- ✓ Relatórios gerenciais e de acompanhamento, consolidados e por unidade, além de supervisão e monitoramento situacional.

#### **c) Integração, migração e interoperabilidade**

- ✓ APIs para integração com novos serviços e interoperabilidade com legados, cumuladas com integração por correio eletrônico (SMTP) e exportação de dados em formatos padronizados.
- ✓ Migração integral do histórico da solução anterior, com preservação da integridade e acessibilidade e documentação técnica detalhando processos de ETL e validações.
- ✓ Adaptação visual aos padrões da Contratante, entrega de manuais e operação assistida incluídas no escopo.

#### **d) Segurança, privacidade e continuidade**

- ✓ Trilha de auditoria (data/hora, usuário, IP), autenticação centralizada e controle de acesso granular por funcionalidades, telas e dados e políticas de senha e bloqueios.
- ✓ Backups e restauração com testes periódicos e protocolos de comunicação seguros, controle de conflitos e reenvio automático na sincronização.
- ✓ Preservação do caráter privado das informações e repasse apenas mediante solicitação/ordem competente.

#### **e) Implantação, homologação e suporte**

- ✓ **Prova de Conceito (POC)** com roteiro definido, que demonstre as funcionalidades exigidas para pleno funcionamento da solução tecnológica de agendamento e atendimento ao público.
- ✓ Plano de Testes com instalação, testes funcionais e simulações de entrada em produção até o aceite.
- ✓ Implantação por unidade com parametrização, instalação, homologação e operação assistida *in loco* até o aceite, concatenada com suporte e documentação abrangendo operação e monitoramento.
- ✓ Controle centralizado do que está habilitado e/ou alocado por unidade e contratação sob demanda de módulos e equipamentos, quando aplicável.

### **3.3.9. Operação estendida ou contínua**

**a) Continuidade:** para unidades com funcionamento fora do expediente regular ou em regime contínuo, garantia de cobertura por turnos, revezamentos e substituições, observadas normas trabalhistas e de segurança.



**b) Contingência:** planos para ausências imprevistas e eventos críticos, assegurando inexistência de descontinuidade.

#### **3.3.10. Governança, integração e comunicação**

**a) Modelo de governança:** definição de papéis e responsabilidades, pontos focais, ritos de acompanhamento (reuniões, atas, relatórios) e circuito decisório.

**b) Gestão por resultados:** painéis de indicadores e relatórios gerenciais padronizados, com foco em performance operacional, satisfação do usuário e conformidade.

**c) Integração entre frentes:** procedimentos de interface (janelas operacionais, prioridades, comunicação entre times) a detalhar no TR, prevenindo conflitos de agenda e sobreposições.

**d) Gestão de riscos:** identificação, registro e tratamento de riscos operacionais, com revisão periódica.

#### **10. Transição, mobilização e reversibilidade**

**a) Mobilização:** plano de mobilização com cronograma, credenciais, treinamentos iniciais e validação de prontidão operacional.

**b) Operação:** plano operacional por frente de serviço, com matrizes de competência e fluxos de comunicação.

**c) Desmobilização e entrega:** plano de desmobilização e entrega de todos os registros, documentos e ativos informacionais, garantindo integridade e continuidade administrativa.

### **3.4. Requisitos Procedimentais da Contratação**

#### **3.4.1. Natureza e classificação do objeto**

No âmbito das licitações públicas, a gestão integrada de serviços corresponde à terceirização coordenada de atividades-meio essenciais à operação das unidades, com orquestração única de processos, pessoas, insumos e equipamentos, sob níveis de serviço previamente definidos e responsabilização por resultados. Logo, trata-se de solução continuada e orientada a desempenho, distinta de aquisições isoladas ou contratações fragmentadas por item, que usualmente exigem da Administração a coordenação diária entre fornecedores heterogêneos e dispersam sua capacidade de gestão e fiscalização contratual em razão da multiplicidade de parâmetros a serem observados.

À luz da Lei Federal n. 14.133/2021, o arranjo proposto alinha-se a pressupostos de economicidade, eficiência e gestão por resultados, ao reduzir sobreposições, lacunas de cobertura e variações de qualidade entre unidades, permitindo que a Contratada atue como integradora operacional de macroprocessos, com catálogo de serviços, plataforma de ordens e evidências e relatórios consolidados de desempenho. Busca-se, com isso, uma configuração que permita qualquer unidade do Programa funcionar sem intercorrências causadas por fragmentações desnecessárias.

Sob a técnica do 5W (What, Why, When, Where, Who), esse modelo pode ser compreendido da seguinte forma:

**a) What (o que é):**

Gestão de Serviços Integrados (GIS) destinada à operação de unidades fixas e móveis do Programa Descomplica SP, sob responsabilidade da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia da Prefeitura de São Paulo, com associação de gestão e solução de atendimento ao público; limpeza e asseio de superfícies internas e externas, inclusive vidros; manutenção e conservação predial; vigilância patrimonial desarmada; controle de pragas urbanas; e prevenção e combate a incêndio por bombeiro civil; com emprego de mão de obra capacitada, insumos, materiais, consumíveis, equipamentos, ferramentas e uniformes.

**b) Why (por que contratar):** para padronizar a experiência do usuário, mitigar riscos operacionais típicos de execução descentralizada, encurtar tempos de resposta e elevar a previsibilidade das rotinas, concentrando responsabilidades em um ponto único de comando, com medição por unidades, evidências e glosas em caso de não conformidade.

**c) When (quando aplicar):** adequado a contextos de múltiplas unidades com demandas variáveis, interdependência entre frentes, necessidade de cobertura contínua e exigência de *compliance* a normas trabalhistas, sanitárias, de segurança e de acessibilidade.

**d) Where (onde se aplica):** em todas as unidades fixas e móveis do Descomplica SP e em eventuais endereços de apoio definidos pela Administração, respeitadas as janelas operacionais de cada site e as especificidades arquitetônicas e de demanda.

**e) Who (quem executa):** empresas ou consórcios de empresas com estrutura de gerência de múltiplos contratos, gestão de mão de obra, conformidade técnico-normativa, capacidade econômico-financeira e aptidão técnico-operacional e técnico-profissional.

Quanto à classificação, o objeto enquadra-se como prestação de **serviços comuns** de **natureza continuada** (art. 6º, XIII, Lei n. 14.133/2021), pois seus padrões de desempenho e qualidade podem ser definidos objetivamente no Edital e no Termo de Referência com base em especificações usuais de mercado e em referenciais públicos amplamente consolidados (v.g., Estudos Técnicos de Serviços Terceirizados – CadTerc, Normas Regulamentadoras de Segurança e Saúde no Trabalho, normas ABNT pertinentes a manutenção e conservação, e diretrizes setoriais). À vista dessa objetividade, mostra-se compatível o uso do pregão (art. 29 da Lei Federal n. 14.133/2021), mediante critério de julgamento de menor preço por lote, com critérios de aceitabilidade de propostas aplicáveis a preços globais e unitários de referência, como a seguir ficará justificado.

Cabe destacar, nesse ponto, que embora a configuração seja de alta complexidade, isso ocorre não pela carga técnica agregada a cada tipo de serviço, mas pela abrangência de implantação e manutenção da estrutura lógico-operacional necessária para que as unidades atuem como um organismo uno, uniforme e harmonioso.

#### **3.4.2. Processamento da Licitação e da Contratação**

Em condições ordinárias, o objeto poderia ser licitado pelo rito tradicional, com um ou mais contratos submetidos a um mesmo marco de vigência. Ocorre que, como se detalhará em “Providências da Administração”, a implantação da GIS exige transição em três fases: **(i)** unidades com predominância de beneficiários do POT; **(ii)** unidades com repasse de recursos às Subprefeituras; e **(iii)** unidades próprias ou locadas pela SMIT. Esse escalonamento demanda planejamento, tempo e realoca-

ção gradativa de recursos, de modo que a plena cobertura (100% das unidades) dependerá de marcos administrativos que não se consolidam simultaneamente.

Nessa conjuntura, contratos únicos com contagem de prazo a partir de ordem de início geral ou de ordens de início fracionadas tendem a gerar instabilidade operacional e orçamentária, em razão de: **(i)** revisões na atuação dos beneficiários do POT (com realocações ou supressões); **(ii)** ajustes com Subprefeituras quanto a custeio e rescisões dos contratos vigentes; e **(iii)** necessidade de sincronizar desmobilização de contratos atuais e mobilização do novo modelo em cada sítio. O efeito típico é a baixa execução física em parte relevante do período contratual (postos e rotinas não iniciados por pendências locais), com ineficiência na alocação de dotações (reserva/empenho antecipados para frentes que atrasam), além de maior probabilidade de glosas, reprogramações e aditivos.

Como solução, o **Sistema de Registro de Preços (SRP)** supera tais óbices ao possibilitar e vincular a contratação efetiva ao estado de prontidão de cada unidade, preservando a padronização técnica e os preços unitários (mão de obra, insumos, materiais, equipamentos, sistema e uniformes, já com custos indiretos, tributos e lucro); permitindo contratos com vigência própria, com uma ou mais unidades, quando cumpridos os pré-requisitos administrativos e operacionais locais; evitando ociosidade; e garantindo continuidade. Ademais, diante da plasticidade do programa, novas unidades podem ser incorporadas ou reorganizadas sem “engessar” o objeto, desde que observados os limites e condições da ata com vigência de **1 (um) ano**, prorrogável por igual período. Para além da ARP, também surge a possibilidade de contratos com prazo inicial de **60 (sessenta) meses**, prorrogáveis até a vigência máxima decenal, prevista no art. 107 da Lei Federal n. 14.133/2021.

Quanto ao mérito, a utilização do ARP encontra respaldo expresso no art. 89 do Decreto Municipal n. 62.100/2022, que elenca as hipóteses em que o registro pode ser adotado, destacando-se as seguintes situações pertinentes ao caso concreto:

**a) Contratações frequentes ou permanentes (art. 89, I):** quando, pelas características do objeto (bens ou serviços), há necessidade de contratações frequentes ou contínuas. No Programa Descomplica SP, os serviços de atendimento ao cidadão, limpeza, manutenção predial e segurança patrimonial são executados de forma recorrente em múltiplas unidades, caracterizando demanda permanente e frequente. Tal característica também se estende à natureza dos serviços de controle de pragas e bombeiros civis, que se enquadram como serviços contínuos; e

**b) Entregas parceladas (art. 89, III):** quando for conveniente a aquisição de bens com entregas sucessivas ou parceladas. No contexto dos serviços integrados, embora se trate de contratação de serviços, a prestação será distribuída ao longo do tempo e em diferentes locais (conforme as unidades vão aderindo ao novo modelo). Assim como entregas parceladas, haverá prestações de serviço parceladas por fases de transição contratual, ajustando-se às necessidades de cada local.

Em suma, as hipóteses legais acima estão presentes no cenário do Descomplica SP e tornam plenamente justificável e legal a adoção do registro de preços, salientando a exclusividade da SRP para a SMIT, haja vista que a demanda foi configurada com observância das particularidades do Programa, bem como ante às restrições administrativa de recepção, aprovação e acompanhamento de adesões e “caronas” à ARP.

### 3.4.3. Critério de Julgamento

Em sendo os serviços comuns associados a registro de preços, o tipo de licitação será o de **menor preço**, nos termos do art. 33, I, c/c art. 82, V, da Lei Federal n. 14.133/2021. Quanto à abrangência do critério, este se aplicará sobre o valor global por lote, a fim de resguardar o registro de preço mensal de cada unidade e o conjunto de unidades agrupadas em lotes. O resultado é o critério de menor preço global por lote, considerado o potencial unitário de contratação por **60 (sessenta) meses**, observada a vigência máxima decenal, nos termos do art. 107 da Lei Federal n. 14.133/2021, desde que contraída dentro da **vigência anual** das respectivas Atas de Registro de Preços, prorrogável por igual período.

### 3.4.4. Modo de Disputa

Em se tratando de mecanismos disciplinadores da forma como os licitantes apresentarão propostas e lances durante a fase competitiva de uma licitação pública, impactando fatores como fluxo, dinâmica, publicidade e etapas de disputa, os modos de disputa foram disciplinados no art. 56 da Lei Federal n. 14.133/2021 e integram rol de elementos obrigatórios da instrução do processo licitatório, discriminado no art. 18 da mesma norma. No que tange à aplicabilidade, como se verifica no § 1º do art. 56, as licitações julgadas pelos critérios de **menor preço** ou **maior desconto** não admitem o **modo fechado**, restando ao processamento da etapa de lances os modos **aberto**, **aberto-fechado** e **fechado-aberto**. Sob a ótica prática, são eles que modelam o dinamismo entre as ofertas no âmbito do sistema eletrônico, voltado à obtenção de condições mais favoráveis à Administração. Para que sejam escolhidos de forma adequada, há de se aliar teor jurídico e empirismo na condução de certames, com o fito de permitir que a norma tenha eficácia ampla, seja depreendida com esteio na realidade de quem opera o **Portal Compras.gov** e não se baseie apenas em comandos abstratos que denegam o conjunto de casos concretos.

Nesse ponto, tanto a Lei Federal n. 14.133/2021 quanto o Decreto n. 62.100/2022 pecam ao deixar de indicar os efeitos práticos de cada um dos modos e de relacioná-los aos casos em que, de fato, seriam mais apropriados. O que há são regras que os definem e limitam a determinados tipos de licitação (critérios de julgamento), como é o caso da vedação do **modo fechado** para licitações do tipo **menor preço** ou **maior desconto** (§ 1º, art. 56) e da vedação do **modo aberto** para o **tipo técnica e preço** (§ 2º, art. 56). Fora isso, nada consta quanto ao “como” e ao “quê” uma equipe de planejamento consideraria para empregá-los, ainda que restasse expectativa de que as regulamentações esclarecessem a questão.

Tal opinião é compartilhada com as lições de Marçal Justen Filho (2023), o qual, ao comentar sobre o dispositivo, afirmou ser a Lei Federal n. 14.133/2021 “extremamente sumária no tocante à disciplina procedimental das licitações”, motivo por que “esse laconismo é evidente em relação aos modos aberto e fechado, o que pode inviabilizar a aplicação prática do diploma” (p. 706). Ora, se mesmo as regulamentações não trouxeram diretrizes objetivas para a tomada de decisão, seja da Alta Administração, seja dos operadores e demais agentes envolvidos no processo licitatório, quanto ao adequado uso dos modos de disputa, cabe, com base no entendimento do mesmo autor, análise comparativa, na seguinte conformidade:

| Parâmetro        | Fechado                                                                 | Aberto                                                                         | Aberto-Fechado                                                                                                       | Fechado-Aberto                                                                                                    |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Definição</b> | Propostas sigilosas, sem lances públicos, reveladas apenas na abertura. | Lances públicos, sucessivos, em tempo real, visíveis a todos os participantes. | Fase aberta de lances públicos, seguida por fase fechada entre os melhores classificados (dentro de faixa definida). | Fase fechada de propostas, seguida de lances públicos entre os melhores classificados (dentro de faixa definida). |

|                                  |                                                                                         |                                                                                                     |                                                                                                              |                                                                                                                      |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Base Legal</b>                | Lei 14.133/2021, art. 56, II e §2º. Uso isolado vedado para menor preço/maior desconto. | Lei 14.133/2021, art. 56, I e §1º; IN Seges/ME n. 73/2022, arts. 22-25.                             | Lei 14.133/2021, art. 56, §1º; IN Seges/ME n. 73/2022.                                                       | Lei 14.133/2021, art. 56, §1º; IN Seges/ME n. 73/2022.                                                               |
| <b>Critério Aplicável</b>        | Técnica e preço; maior retorno econômico (opcional).                                    | Menor preço; maior desconto; maior retorno econômico (apenas sobre preço).                          | Menor preço; maior desconto.                                                                                 | Menor preço; maior desconto.                                                                                         |
| <b>Agilidade</b>                 | Menor agilidade: não há lances, mas pode haver várias análises e desempates.            | Maior agilidade: disputa única, sem fases adicionais.                                               | Moderada: possibilidade de várias rodadas fechadas em caso de desclassificações.                             | Moderada: fase fechada inicial pode atrasar início da fase aberta; desclassificações podem exigir novas rodadas.     |
| <b>Transparência</b>             | Baixa: propostas não são públicas até a abertura.                                       | Máxima: todos os lances são públicos e rastreáveis em tempo real.                                   | Boa: fase aberta é pública, mas fase fechada posterior é sigilosa.                                           | Boa: transparência apenas na fase aberta; fase fechada inicial é reservada.                                          |
| <b>Risco de Desclassificação</b> | Baixo: não há rodadas de reclassificação por lances.                                    | Muito baixo: sem fases de reclassificação pós-lances.                                               | Elevado: sucessivas desclassificações podem levar a múltiplas rodadas fechadas, tornando o processo moroso.  | Elevado: fase fechada pode exigir várias reclassificações antes de chegar à fase aberta, alongando o certame.        |
| <b>Complexidade Operacional</b>  | Baixa: procedimento simples, sem lances e sem controle de rodadas.                      | Baixa: sistema gerencia lances públicos de forma automatizada.                                      | Elevada: demanda gestão criteriosa de faixas, controles de repetição de fases e reclassificações constantes. | Elevada: idem ao anterior, com complexidade acrescida na transição entre fases e no controle de classificações.      |
| <b>Aderência a Princípios</b>    | Publicidade e isonomia limitadas; mais alinhado à técnica/preço.                        | Máxima aderência aos princípios da publicidade, competitividade e economicidade.                    | Aderência razoável, mas complexidade pode comprometer a eficiência e a economicidade.                        | Aderência razoável, mesmos riscos do anterior.                                                                       |
| <b>Vantagens</b>                 | Favorece análise técnica imparcial; sigilo pode evitar manipulação prévia.              | Estimula competição real; reduz tempo; maximiza transparência; baixa litigiosidade.                 | Concentra disputa entre mais bem propostas; pode evitar “aventureiros” na fase final.                        | Pode permitir análise técnica inicial antes de disputa aberta; exclusão de propostas irregulares na fase inicial.    |
| <b>Desvantagens</b>              | Falta de competição direta pode resultar em menor economicidade; menor transparência.   | Não filtra propostas inexequíveis na disputa; pode estimular lances artificiais em ambiente hostil. | Processo pode ser moroso devido a reclassificações; alta incidência de desclassificações na fase fechada.    | Possibilidade de prolongamento excessivo; demora até início da disputa real; risco de desclassificações recorrentes. |
| <b>Justen Filho (2023)</b>       | Indicado para contratações técnicas; recomenda uso restrito para preço.                 | Preferido em pregões eletrônicos; destaca transparência, competição e eficiência.                   | Considera útil, mas alerta para operacionalidade complexa e riscos de morosidade.                            | Vê com reservas, pelas mesmas razões do aberto-fechado, recomendando uso apenas se bem fundamentado.                 |

Sobre o assunto, Marçal explica que os **modos aberto e fechado** são “regra de ouro”, ao passo que sua combinação, seja **aberto-fechado** ou **fechado-aberto**, só deve ser adotada excepcionalmente, já que “o modo combinado de disputa não merece ser adotado com frequência nem como preferência pela Administração”, devendo “ser utilizado em hipóteses muito especiais” (p. 708).

Abstraídos os detalhes, muito embora a explanação de Marçal não seja exaurida, percebe-se acentuada distinção de aplicabilidade em relação aos **modos isolados** e **modos combinados**, quer pela objetividade dos primeiros, quer pelas etapas intermediárias dos últimos. No primeiro caso, já considerando vedado o **modo fechado** para **menor preço** ou **maior desconto**, o **modo aberto** tende a ser mais objetivo e sequencial, regulado pela motriz competitiva contínua até que o “limite” coletivo de desconto seja atingido. Desse ponto, passa-se à análise das propostas e assim por diante até o término da fase recursal e eventual adjudicação e homologação do certame. Malgrado se comente que o **modo aberto** estimule a apresentação de preços baixos ou inexequíveis, afirmações como essa parecem se desassociar do funcionamento dos modos combinados, que

desde o início do certame promovem desclassificações manuais ou automáticas de preços considerados “inexequíveis” ou inadequados por estarem fora da faixa de 10% dos melhores preços, como se esses últimos fossem plenamente adequados, ou seja, como se as ofertas fossem corretas.

Em consequência, a operação desconsidera os efeitos práticos da aplicação dos critérios de aceitabilidade de proposta, em especial o atendimento às exigências de composição de custos e a análise de exequibilidade quando o indício restar caracterizado à luz das regras do instrumento convocatório. Deixada a variável, é comum e recorrente observar pregões eletrônicos de **modos combinados** com inúmeras rodadas intermediárias, com destaque para o **modo aberto-fechado**, no qual as desclassificações fazem com que aqueles alocados fora da faixa de **10% (dez por cento)**, mas ainda assim não desclassificados, sejam integrados a novas rodadas fechadas, tornando o certame inadequadamente longo e ineficiente.

Crê-se que, para a adequada adoção de um modo de disputa, fosse avaliado o ambiente em que a disputa ocorre, se presencial ou eletrônico, visto que as consequências práticas não são as mesmas. Se presencial, incidentes e retomadas são objetivamente mais rápidas de ocorrer do que eletronicamente, inclusive por limitações sistêmicas. Quiçá faltou ao legislador e àqueles que o sucederam considerar as configurações influenciadas pela aparente discricionariedade de escolha dos modos de disputa. Presume-se, daí, a contundência de Marçal ao afirmar que “o modo aberto e fechado não é particularmente adequado para licitações na forma eletrônica. No entanto, isso não significa a vedação normativa de sua prática”.

Para tanto, caberia justificativa individual sobre cada caso concreto, a fim de averiguar se as etapas intermediárias poderiam ou não estender o certame para além do que deveria, deixando de apresentar qualquer impacto sobre a obtenção da proposta mais vantajosa.

**Não que o modo aberto seja de todo econômico.** Contudo, desde que alinhado a outros mecanismos editalícios, como critério de julgamento, análise de preços unitários, totais e globais e, sobretudo, exequibilidade da proposta, esse tende a criar uma única lista de propostas comerciais a serem analisadas para, sob o filtro dos critérios de aceitabilidade, conduzir à obtenção de uma proposta de baixo valor, a qual **(i)** atenda à forma de apresentação e à composição de custos e de cálculos adequada para a formação dos preços e que **(ii)** não configure ou contenha lastro de inexequibilidade de proposta.

Ante o exposto, muito diferente de como a questão vem sendo abordada juridicamente, o modo de disputa mais adequado só pode ser justificado com o alinhamento de conceitos à aplicação prática e, acima de tudo, à compreensão das peculiaridades e amplitude do mercado abrangido pelo objeto. Dessa perspectiva, cabe avaliar o nível de oferta à demanda, o potencial de empresas interessadas no certame; ou analisando qualitativamente ou a partir de consultas públicas, por exemplo.

No caso em exame, o mercado de terceirização, notadamente no contexto brasileiro, é caracterizado por elevado grau de profissionalização, capilaridade nacional e ampla presença de fornecedores aptos a participar de licitações públicas. São empresas de variados portes, desde multinacionais com grande capacidade tecnológica e logística, até companhias nacionais e regionais que se especializaram na gestão de mão de obra para órgãos públicos, escolas, autarquias e demais entidades governamentais. Essas empresas também se organizam em estruturas altamente especializadas, com departamentos próprios de atendimento técnico, equipes de suporte remoto e presencial, setores de logística para reposição de suprimentos e monitoramento em tempo real das equipes.

Em face desse panorama, a adoção do **modo aberto** revela-se ainda mais adequada e vantajosa, porque estimula a oferta de melhores condições de preço e serviço, beneficiando-se da amplitude e heterogeneidade dos concorrentes, ao tempo em que o ambiente mercadológico funciona como catalisador de eficiência. A robustez dos critérios de aceitabilidade de propostas, como justificado em tópico próprio, por sua vez, assegura que somente fornecedores idôneos e com efetiva aptidão econômico-financeira, técnico-profissional e técnico-operacional avancem para as etapas subsequentes. Convém pontuar, sobretudo, que os tipos de serviços previstos tendem a convocar inúmeros fornecedores, que poderão consorciar-se com outros para atendimento das exigências editalícias, e, por consequência, elevarão o nível de competitividade em dezenas de licitantes. Com isso, para que o certame não se estenda para além do necessário, observada a proximidade de término de vigência de contratos estruturantes do programa, o **modo aberto** revela-se mais vantajoso ao processamento.

Ante o exposto, ao alinhar o modo de disputa à aplicação rigorosa dos filtros de aceitabilidade, mitiga-se de maneira significativa o risco de contratação de empresas aventureiras, incluindo mergulhadores ou coelhos, ou incapazes de garantir a continuidade e a qualidade do serviço. Espera-se disso um arranjo processual que resulte, em última instância, não apenas em maior economicidade, mas na concretização do interesse público, por meio da obtenção da proposta mais vantajosa e da prestação de serviços compatíveis com os padrões de excelência requeridos pela Administração.

#### **3.4.5. Regime de Execução**

O regime de execução mais adequado para o objeto em estudo é o de **empreitada por preço unitário**, nos termos do art. 6º, XXVIII, da Lei Federal n. 14.133/2021, que denota a contratação na qual a remuneração se dá com base nas unidades efetivamente fornecidas ou executadas, previamente estabelecidas em planilha de quantitativos e preços. Essa modelagem é especialmente indicada quando o quantitativo exato da demanda não puder ser definido com precisão no momento da licitação, mas os itens e seus respectivos preços puderem ser determinados de forma objetiva e padronizada, o que se verifica no presente caso. Aplica-se também a objetos em que parcelas variam ao longo dos meses, como é o caso dos materiais, insumos, consumíveis, equipamentos e uniformes.

#### **3.4.6. Necessidade de Vistoria Prévia**

Em harmonia com o art. 63, § 2º, da Lei nº 14.133/2021, as licitantes poderão realizar vistoria técnica prévia nas unidades do Programa Descomplica SP, mediante agendamento junto à **Coordenadoria de Atendimento Presencial (CAP)**.

Considerando a capilaridade, a vistoria será admitida em **1 (uma) unidade**, dispensada a visita às demais.

Em consequência, a licitante que optar por não realizar vistoria deverá apresentar, no ato da habilitação, declaração de que conhece as condições locais e assume os riscos da não realização, permanecendo responsável pelo fiel cumprimento do objeto (art. 63, §§ 2º e 3º).

Para tanto, a Administração disponibilizará datas e horários para a vistoria, distintos para cada licitante, quando solicitado (art. 63, § 4º), salientando que a ausência de vistoria ou a opção por vistoriar apenas 1 (uma) unidade não exime a licitante do atendimento integral das especificações nem será admitida como fundamento para alegação de desconhecimento, pedido de revisão contratual ou excludente de responsabilidade.



#### 3.4.7. Prova de Conceito (POC)

Do que se extrai dos problemas e desafios enfrentados, o modelo do programa não funciona como contratos comuns, quase sempre fracionados, de serviços terceirizados. Isso leva à necessidade de garantir, para além do preço e da aptidão jurídica, social, trabalhista, fiscal, econômico-financeira e técnica, que eventuais detentoras demonstrem, na prática e em ambiente controlado, sua capacidade de gestão de pessoas, equipamentos, materiais e solução tecnológica de agendamento e atendimento ao público, com o fim de comprovar a aderência da proposta às especificações definidas no TR, mediante avaliação da conformidade da proposta, da qual se destaca a **Prova de Conceito (PoC)**. No âmbito jurídico-administrativo das contratações públicas, a PoC consiste em um procedimento experimental, de caráter limitado e controlado, destinado a demonstrar, em condições reais ou simuladas, a exequibilidade, adequação e desempenho de um objeto a ser contratado, antes de sua implantação em larga escala.

**Os benefícios práticos da PoC são múltiplos e concretos.** Primeiro, permite aferir a aderência da proposta aos requisitos essenciais do TR: capacidade de alocação de pessoal qualificado, cumprimento de protocolos e a aptidão na gestão de exceções. Segundo, porque fornece evidência documental e mensurável. Terceiro, por promover economia e eficiência ao evitar a contratação definitiva de empresas sem prova operacional, reduzindo o risco de execução ineficiente, aditivos onerosos ou necessidade precoce de rescisão contratual com consequente impacto orçamentário.

**A PoC também tem valor jurídico preventivo.** Ao submeter os proponentes a testes padronizados e públicos, a Administração torna transparente o padrão de aceitabilidade técnica, mitiga alegações de arbitrariedade e reduz a margem para impugnações baseadas em suposta subjetividade da escolha. A previsão, no edital, de matriz de critérios e de requisitos mensuráveis assegura tratamento isonômico entre licitantes e confere robustez à motivação administrativa.

Entretanto, a não realização da PoC ou a sua execução de forma débil acarreta riscos relevantes. Aceitar proponentes sem comprovação prática traduz risco de interrupção de serviços essenciais ao cidadão, aumento de passivos trabalhistas e fiscais por gestão inadequada de pessoal, danos patrimoniais por manutenções mal realizadas, e risco sanitário quando rotinas de limpeza e controle de pragas não forem eficazes. Há também risco reputacional para a Administração: falhas repetidas em unidades públicas expostas ao público amplificam reclamações e minam a confiança cidadã. Do ponto de vista econômico, contratos mal executados geram aditivos, requisições de emergência e dispêndios superiores aos previstos inicialmente, o que consome recursos que deveriam financiar políticas públicas.

A PoC deve, portanto, ser desenhada para capturar precisamente as vulnerabilidades que decorrem da falta de aptidão operacional, aplicável aos serviços de atendimento ao público, que implicam na mão de obra, equipamentos e solução de atendimento. Isso implica testar, pelo menos, **(i)** a montagem e operação de infraestrutura física mínima e fluxos de atendimento; **(ii)** a testagem de funcionalidades e módulos da solução tecnológica de agendamento e atendimento ao público; e **(iii)** a produção de evidências rastreáveis e auditáveis. Para tanto, deverá contemplar **(i)** plano de testes elaborado pela proponente e aprovado pela Comissão Processante, **(ii)** testes de instalação, **(iii)** testes funcionais, **(iv)** simulação de entrada em produção, **(v)** relatório de testes e **(vi)** emissão de atestado de atendimento da solução.

Nessa linha, a PoC deve ser adotada como etapa vinculante e condicionante à fase de habilitação, possibilitando a desclassificação de quem não atender aos critérios definidos no TR, porque transforma o teste em critério objetivo de admissibilidade,

ao mesmo tempo em que preserva a competitividade do certame. Em complemento, recomenda-se prever, no edital, salvaguardas processuais e mecanismos de remediação estritamente excepcionais, para que a PoC seja instrumento de seleção técnica e não obstáculo à competição.

#### **3.4.8. Hipótese e Limites de Subcontratação**

A Lei Federal n. 14.133/2021 autoriza a subcontratação parcial do objeto do contrato desde que observadas as condições por ela previstas, mantendo-se, em qualquer hipótese, a responsabilidade solidária e direta do contratado principal perante a Administração. Em consonância com o disposto no art. 122, o presente procedimento delimita expressamente a possibilidade de subcontratação, a fim de compatibilizar a flexibilidade operacional com os princípios da eficiência, economicidade, responsabilidade contratual e controle administrativo.

Nesses moldes, ficam expressamente permitidos para subcontratação apenas os elementos acessórios à execução dos serviços, como materiais de consumo, insumos, equipamentos de apoio não associados à atividade-fim e serviços logísticos de apoio estritamente vinculados a esses elementos, bem como à solução de atendimento e agendamento prevista. Essa delimitação decorre de motivos técnicos e de governança, visto que os itens acessórios podem ser fornecidos sem dissociação da cadeia de responsabilidade técnica, não alteram a natureza do objeto nem a titularidade das obrigações essenciais e são usualmente tratáveis por fornecedores especializados sem comprometer a integração operacional e a qualidade do serviço prestado.

Atendendo à prática administrativa prudente, o edital condicionará a subcontratação a um limite máximo de **30% (trinta por cento)** do valor contratual total, isto é, **30% (trinta por cento)** do valor total de cada contrato contraído das ARPs. E, nessa conjuntura, consistirá em proibição mitigada, delineada para permitir apoio logístico e suprimentos necessários à execução, sem autorizar que o contratado principal transforme o contrato num mero gerenciador de terceiros ou que transfira a terceiros a parcela substantiva dos riscos técnicos, trabalhistas e financeiros. Tecnicamente, esse teto busca preservar a capacidade de o contratado assumir a coordenação operacional integrada, requisito essencial para a entrega de um serviço com níveis de serviço uniformes, rastreabilidade e gestão de desempenho centralizada e evitar a pulverização de responsabilidades que dificulte fiscalização, auditoria e aplicação de sanções.

Quanto à substância, a subcontratação do núcleo do objeto, compreendido como a disponibilização e gestão da força de trabalho e a execução direta das atividades fim é vedada, para assegurar que o responsável contratual mantenha sob sua competência a maior parte das obrigações técnicas, trabalhistas, fiscais e de *compliance*, preservando a responsabilidade plena e facilitando a fiscalização da Administração.

Entretanto, dada a singularidade natural entre gestão de mão de obra e sistema de TIC, admitir-se-á a subcontratação também da **solução de agendamento e atendimento ao público**, desde que: **(i)** haja prévia e expressa autorização escrita da Administração; **(ii)** o subcontratado comprove, de forma documental e atualizada, toda a habilitação técnica, econômica e fiscal exigida no edital para execução do módulo tecnológico; **(iii)** o contratado principal permaneça responsável perante a Administração por todos os efeitos contratuais, inclusive pela garantia de níveis de serviço, segurança da informação, conformidade com as normas federais e municipais de regência e a integração operativa com as demais atividades; e **(iv)** a subcontratação esteja sujeita às mesmas condições de prova de conceito, ensaios de aceitação e auditoria previstas para o objeto principal.

A autorização condicionada do módulo tecnológico justifica-se pela natureza específica do insumo e pela conveniência operacional de permitir que empresas especialistas de TI ofereçam soluções quando a contratada principal não dispuser de capacidade própria.

Como requisitos para aceitação de subcontratados e mecanismos de controle, o Edital e o TR deverão exigir, para qualquer subcontratação admitida: **(i)** prova cabal da habilitação (capacitação técnica, certidões fiscais, registros profissionais quando exigíveis, atestados de capacidade técnica); **(ii)** cláusulas contratuais que imponham ao subcontratado os mesmos deveres de *compliance*, segurança da informação, proteção de dados, condições laborais e meio-ambiente exigidos da contratada principal; **(iii)** a previsão de anuência prévia da Administração quanto ao quadro de subcontratados antes do início da execução; **(iv)** a obrigação do contratado de manter mecanismos de supervisão, integração e cadeia de evidências (registros de controle, prontuários, logs, comprovantes de entrega e notas fiscais) passíveis de fiscalização; **(v)** a garantia de que qualquer alteração substancial na cadeia (substituição de subcontratado, aumento de percentual etc.) dependerá de autorização prévia da Administração.

Não obstante a possibilidade limitada de subcontratação, a contratada principal permanecerá integralmente responsável perante a Administração por todas as obrigações contratuais, trabalhistas, fiscais e administrativas, conforme dispõe o regime legal. O instrumento convocatório disciplinará ainda a obrigação de apresentação, pela contratada, dos contratos de subcontratação para registro e vistoria, bem como a previsão de fiscalizações e auditorias *in loco* ou remotas para aferir conformidade técnica, documental e laboral.

Para operacionalizar o arcabouço acima, o Edital e o TR deverá explicitar, entre outros: **(i)** o rol taxativo de atividades permitidas à subcontratação; **(ii)** o percentual máximo de **30%** e a forma de cálculo deste limite; **(iii)** o procedimento de aprovação prévia de subcontratados; **(iv)** as exigências documentais mínimas de habilitação do subcontratado; **(v)** a vedação expressa à cessão do contrato e à subcontratação do objeto principal; **(vi)** a cláusula de responsabilidade solidária do contratado principal; e **(vii)** instrumentos de fiscalização, comprovação e auditoria a serem exigidos durante toda a execução contratual.

#### **3.4.9. Vencedor Único por Lote**

No presente Sistema de Registro de Preços, a adjudicação ficará limitada a um único lote por licitante, medida que se justifica pela necessidade de preservar a competitividade do certame, assegurar a desconcentração contratual e reduzir riscos de execução decorrentes da excessiva concentração de fornecimentos. Considerando que os lotes, embora formalmente autônomos, apresentam natureza técnica e operacional semelhante, permitir que um único fornecedor concentre todos os objetos licitados poderia comprometer a capacidade de atendimento, afetar a continuidade dos serviços e contrariar o princípio da isonomia entre os participantes. Assim, ainda que se admita a participação em todos os lotes, a adjudicação restringir-se-á a apenas um, cabendo à licitante que figure provisoriamente em primeiro lugar em mais de um deles optar, de forma imediata, pelo lote que lhe seja mais vantajoso, garantindo-se a regularidade e o equilíbrio do procedimento licitatório.

#### **3.4.10. Participação de Consórcios e Cooperativas**

Em regra, a Lei Federal n. 14.133/2021 passou a exigir justificativa apenas de eventual vedação à participação de consórcios, do que se presume a permissão automática à participação dessas composições, nada de específico havendo no Decreto n.

62.100/2022, o qual, no § 2º do art. 9º, veda a participação de cooperativa de mão de obra nas licitações e sua contratação, ainda que o objeto licitado ou contratado se enquadre na atividade direta e específica para a qual foi constituída, quando o trabalho a ser executado, por sua natureza, demandar execução em estado de subordinação e dependência, quer em relação ao fornecedor, quer em relação ao Município. Por conseguinte, para os fins do disposto no mesmo dispositivo, o art. 10º prescreve não serem passíveis de execução por meio de cooperativas, dentre outros, os seguintes serviços: limpeza, asseio, preservação e conservação; limpeza hospitalar; lavanderia, inclusive hospitalar; segurança, vigilância e portaria; recepção; nutrição e alimentação; copeiragem; manutenção de prédios, de equipamentos, de veículos e de instalações; manutenção e conservação de áreas verdes; assessoria de imprensa e de relações públicas; e transporte interno mediante locação de veículos com condutor. Logo, por expressa previsão legal e natureza da GIS, ficam as cooperativas vedadas de participar da licitação.

Quanto ao primeiro, em observância ao § 4º do art. 53 do Decreto 62.100/2022, aplicar-se-á ao consórcio composto por até **3 (três) empresas** o acréscimo de **10% (dez por cento)** sobre o valor exigido de licitante individual para a habilitação econômico-financeira, acrescido de **5% (cinco por cento)** para cada consorciada acima de **3 (três)**, até o limite de **30% (trinta por cento)**, exceto nos casos de consórcios compostos, em sua totalidade, de microempresas e pequenas empresas, assim definidas em lei.

Admitir-se-á, também, o somatório de atestados para comprovação da habilitação técnica, desde que atendidas todas as exigências previstas em TR e Edital.

#### **3.4.11. Exigências de habilitação (jurídica, fiscal, social, trabalhista, econômico-financeira e técnica)**

Os critérios de habilitação previstos no Capítulo VI da Lei Federal n. 14.133/2021 c/c Seção XV do Decreto n. 62.100/2022, observarão, para as **habilitações jurídica, fiscal, social, trabalhista e econômico-financeira**, aquelas indicadas na minuta de Edital fornecida pela PGMSP no site [https://prefeitura.sp.gov.br/web/procuradoria\\_geral/w/servicos/345569](https://prefeitura.sp.gov.br/web/procuradoria_geral/w/servicos/345569).

Ressalva-se, considerando o caso concreto, e com lastro nos arts. 52 e 53, §§ 1º e 2º, da Lei Federal n. 14.133/2021, a necessidade de exigir índices econômicos capazes de demonstrar a saúde financeira das empresas participantes do certame. Tal medida se mostra imprescindível em razão da natureza continuada do objeto, cuja adequada execução demanda capacidade financeira suficiente para suportar os investimentos iniciais, a manutenção preventiva e corretiva dos equipamentos, bem como o cumprimento regular das obrigações contratuais ao longo da vigência do registro de preços.

A exigência de índices econômicos, como os relativos à **liquidez geral, solvência geral e capacidade de endividamento**, fundamenta-se no dever de zelar pela seleção de fornecedores que apresentem condições efetivas de honrar os compromissos assumidos, minimizando o risco de inexecução contratual e eventuais prejuízos ao interesse público. Destaque-se que a exigência em tela não visa restringir a competitividade do certame de forma desarrazoada, mas sim assegurar que os licitantes possuam estrutura financeira compatível com as obrigações decorrentes da prestação de um serviço com abrangência municipal, caracterizado por altos custos de aquisição, substituição e manutenção dos equipamentos, bem como por possíveis impactos diretos à operacionalidade dos órgãos públicos em caso de falha na execução contratual.

Por tais razões, revela-se plenamente justificada e proporcional a exigência de índices econômicos mínimos como requisito de habilitação no presente edital de SRP, em consonância com os princípios da legalidade, eficiência e interesse público, a ser previsto em Edital da seguinte maneira:

Para fins de habilitação econômico-financeira, será exigida a apresentação dos seguintes índices, extraídos das demonstrações contábeis do último exercício social:

**a) Índice de Liquidez Geral (LG):**  $LG = (\text{Ativo Circulante} + \text{Ativo Realizável a Longo Prazo}) \div (\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante})$ , com resultado igual ou superior a 1,00.

**b) Índice de Liquidez Corrente (LC):**  $LC = \text{Ativo Circulante} \div \text{Passivo Circulante}$ , com resultado igual ou superior a 1,00.

**c) Índice de Solvência Geral (SG):**  $SG = \text{Ativo Total} \div (\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante})$ , com resultado igual ou superior a 1,00.

A comprovação dos índices deverá ser feita mediante a apresentação do balanço patrimonial e demonstrações contábeis do último exercício social, já exigíveis e apresentados na forma da lei, podendo ser atualizados por índices oficiais, quando encerrados há mais de 3 (três) meses da data de apresentação da proposta.

Outrossim, exigir-se-á também patrimônio líquido ou capital social de **10% (dez por cento)** do **valor anual por lote**, para assegurar que as empresas participantes possuam robustez econômico-financeira compatível com as obrigações a serem assumidas, especialmente considerando a natureza continuada do objeto. Com isso, busca-se mitigar riscos de inadimplemento e inexecução contratual, protegendo o interesse público e a regularidade dos serviços essenciais à Administração. Importante ressaltar que a exigência não é excessiva, pois o percentual de **10% (dez por cento)** é considerado necessária para filtrar empresas que realmente disponham de capacidade financeira mínima necessária para a manutenção das unidades.

Já no que se refere à **habilitação técnica**, exigir-se-á redação diversa da constante na minuta padronizada da PGM, dada a restrição de redação ao solicitar atestados que “comprove(m) o fornecimento anterior pertinente e compatível com o objeto desta licitação, independentemente de quantitativos, com caracterização do bom desempenho da licitante”, observadas as seguintes diretrizes:

**a) Itens de maior relevância:** condicionamento da qualificação técnica mediante indicação das parcelas de maior relevância ou valor significativo do objeto, assim consideradas as que tenham valor individual igual ou superior a **4% (quatro por cento)** do valor total estimado do lote, compreendendo o somatório de meses que compõem a primeira vigência contratual, de **60 (sessenta meses)**, consoante disposto no inciso IX do art. 18 c/c o § 1º do art. 67 da Lei Federal n. 14.133/2021. Salienta-se que tal indicação só poderá ser delimitada após conclusão do orçamento de referência da Administração.

**b) Inscrições nos seguintes Conselhos Profissionais:** Conselho Regional de Administração (CRA); e no Conselho Regional de Engenharia e Agronomia (CREA) ou no Conselho de Arquitetura e Urbanismo (CAU); a fim de garantir responsabilidade técnica sobre todos os serviços integrados e respectiva mão de obra, materiais, insumos, consumíveis e equipamentos.

**c) Habilitação técnico-operacional:** apresentação de atestados e/ou certidões de bom desempenho anterior, expedidos por pessoa jurídica de direito público ou privado, que comprove gestão de mão de obra, que especifiquem as atividades realizadas

e indiquem as quantidades, prazo contratual, datas de início e término, quantidade de postos e local da prestação dos serviços, cabendo-lhe a comprovação de gestão de mão de obra de, no mínimo, **50% (cinquenta por cento)**, observada a baliza dos itens mais relevantes, conforme informado na alínea “a” deste tópico.

**c.1)** Com fulcro no § 5º do art. 67 da Lei Federal n. 14.133/2021, tendo em vista a natureza contínua e complexa do objeto, exigir-se-ão atestados e/ou certidões que demonstrem a execução, pelo licitante, de serviços iguais ou similares ao objeto da licitação, em períodos sucessivos ou não, pelo período de **2 (dois) anos**.

**d) Autorizações específicas:** para o serviço de vigilância, terá a licitante de apresentar autorização de funcionamento expedida pelo Ministério da Justiça, acompanhada de revisão, na categoria vigilância, acompanhada de certidão de segurança, em nome da licitante, emitida pela Superintendência Regional do Departamento de Polícia Federal do Estado de São Paulo, ambas com validade na data da sessão pública.

A exigência de atestados ou certidões de capacidade técnico-operacional, em nome da licitante, emitidos por pessoa jurídica de direito público ou privado, fundamenta-se na necessidade de garantir, à Administração, a escolha de fornecedores que tenham efetivamente realizado fornecimentos anteriores pertinentes e compatíveis com o objeto da licitação. Esta medida, além de respaldar-se nos princípios da eficiência e da seleção da proposta mais vantajosa, atende a uma preocupação central: assegurar que a licitante detenha experiência concreta no segmento específico licitado e que tenha desempenhado tais atividades de forma satisfatória.

Alia-se a isso a determinação de que tais documentos sejam apresentados em papel timbrado, originais ou cópias reprográficas autenticadas, assinados por autoridade competente e devidamente identificada, visando garantir a autenticidade e a rastreabilidade dos registros apresentados e prevenindo fraudes e assegurando a auditabilidade do processo. A ausência de exigência de prazo de validade para os atestados evita restrições desnecessárias à competitividade, reconhecendo que a expertise técnica não se perde pelo mero decurso do tempo, especialmente quando relacionada a atividades cuja natureza não se altera.

#### **3.4.12. Garantias Exigíveis**

Para resguardar a seriedade das propostas e a segurança na execução de um Registro de Preços de grande escala, adotar-se-á exigência de **(i) GARANTIA DE PROPOSTA**, conforme autorizado pelo art. 58 da Lei n. 14.133/2021, de até **1% (um por cento)** do valor estimado da contratação, aplicável ao valor anual por lote, que servirá como compromisso financeiro mínimo por parte dos licitantes, inibirá a apresentação de propostas temerárias ou meramente especulativas e assegurará que os vencedores tenha real interesse e capacidade para formalizar contratos.

Já na etapa contratual, impõe-se exigência de **(ii) GARANTIA DE EXECUÇÃO**, nos termos dos arts. 96 a 102 da mesma Lei, correspondente a **5% (cinco por cento)** do valor anual do contrato, a fim de garantir a cobertura da integralidade dos riscos inerentes à prestação continuada dos serviços.

#### **3.4.13. Transição Contratual**

Conforme já detalhado na **Descrição da Necessidade da Contratação**, a conjuntura atual requer uma transição bem articulada, envolvendo a substituição dos serviços terceirizados com emprego de POT e nas unidades com predominância de pres-

tação de serviços contratados pelas Subprefeituras. Com base nisso e na matriz de responsabilidades atualmente praticada, esse processo observará a capacidade operacional e a gestão contratual empreendidas em cada unidade e partirá do seguinte cenário:

| Cobertura Contratual de Serviços - Descomplica SP |                            |                               |             |               |               |               |                |                                      |
|---------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|-------------|---------------|---------------|---------------|----------------|--------------------------------------|
| Unidades                                          |                            | Direção Técnica e Assistência | Atendimento | Manutenção    | Limpeza       | Segurança     | Pragas Urbanas | Solução de Atendimento e Atendimento |
| 1                                                 | Aricanduva                 | SMIT                          | POT         | NÃO           | POT           | SMIT          | NÃO            | SMIT                                 |
| 2                                                 | Butantã                    | SMIT                          | SMIT        | NÃO           | SUBPREFEITURA | SUBPREFEITURA | NÃO            | SMIT                                 |
| 3                                                 | Campo Limpo                | SMIT                          | SMIT        | NÃO           | SUBPREFEITURA | SMIT          | NÃO            | SMIT                                 |
| 4                                                 | Capela Do Socorro          | SMIT                          | SMIT        | NÃO           | SUBPREFEITURA | SUBPREFEITURA | NÃO            | SMIT                                 |
| 5                                                 | Casa Verde                 | SMIT                          | POT         | NÃO           | POT           | SMIT          | NÃO            | SMIT                                 |
| 6                                                 | Cidade Ademar              | SMIT                          | POT         | NÃO           | SUBPREFEITURA | SUBPREFEITURA | NÃO            | SMIT                                 |
| 7                                                 | Cidade Tiradentes          | SMIT                          | SMIT        | SMIT          | SMIT          | SMIT          | SMIT           | SMIT                                 |
| 8                                                 | Ermelino Matarazzo         | SMIT                          | POT         | NÃO           | POT           | SMIT          | NÃO            | SMIT                                 |
| 9                                                 | Freguesia Do Ó/Brasilândia | SMIT                          | SMIT        | NÃO           | SUBPREFEITURA | SUBPREFEITURA | NÃO            | SMIT                                 |
| 10                                                | Guaianases                 | SMIT                          | POT         | NÃO           | POT           | SMIT          | NÃO            | SMIT                                 |
| 11                                                | Ipiranga                   | SMIT                          | SMIT        | SMIT          | SMIT          | NÃO           | SMIT           | SMIT                                 |
| 12                                                | Itaim Paulista             | SMIT                          | POT         | NÃO           | SUBPREFEITURA | NÃO           | NÃO            | SMIT                                 |
| 13                                                | Itaquera                   | SMIT                          | POT         | NÃO           | POT           | NÃO           | NÃO            | SMIT                                 |
| 14                                                | Jabaquara                  | SMIT                          | SMIT        | NÃO           | SUBPREFEITURA | SUBPREFEITURA | NÃO            | SMIT                                 |
| 15                                                | Jaçanã/Tremembé            | SMIT                          | SMIT        | SUBPREFEITURA | SUBPREFEITURA | SUBPREFEITURA | NÃO            | SMIT                                 |
| 16                                                | Lapa                       | SMIT                          | SMIT        | NÃO           | POT           | NÃO           | NÃO            | SMIT                                 |
| 17                                                | M'boi Mirim                | SMIT                          | POT         | NÃO           | SUBPREFEITURA | NÃO           | NÃO            | SMIT                                 |
| 18                                                | Mooca                      | SMIT                          | POT         | NÃO           | POT           | SMIT          | NÃO            | SMIT                                 |
| 19                                                | Parelheiros                | SMIT                          | POT         | SUBPREFEITURA | SUBPREFEITURA | NÃO           | NÃO            | SMIT                                 |
| 20                                                | Penha                      | SMIT                          | SMIT        | NÃO           | SUBPREFEITURA | SUBPREFEITURA | SUBPREFEITURA  | SMIT                                 |
| 21                                                | Perus                      | SMIT                          | POT         | NÃO           | SUBPREFEITURA | SMIT          | NÃO            | SMIT                                 |
| 22                                                | Pinheiros                  | SMIT                          | POT         | NÃO           | SUBPREFEITURA | SUBPREFEITURA | NÃO            | SMIT                                 |



|    |                           |      |      |               |               |               |               |      |
|----|---------------------------|------|------|---------------|---------------|---------------|---------------|------|
| 23 | Pirituba/Jaraguá          | SMIT | POT  | NÃO           | POT           | SMIT          | NÃO           | SMIT |
| 24 | Santana/Tucuruvi          | SMIT | SMIT | NÃO           | SUBPREFEITURA | SUBPREFEITURA | NÃO           | SMIT |
| 25 | Santo Amaro               | SMIT | POT  | NÃO           | SUBPREFEITURA | SUBPREFEITURA | NÃO           | SMIT |
| 26 | São Mateus                | SMIT | SMIT | NÃO           | SUBPREFEITURA | SUBPREFEITURA | NÃO           | SMIT |
| 27 | São Miguel Paulista       | SMIT | SMIT | NÃO           | SUBPREFEITURA | SMIT          | NÃO           | SMIT |
| 28 | Sapopemba                 | SMIT | SMIT | NÃO           | POT           | NÃO           | NÃO           | SMIT |
| 29 | Sé                        | SMIT | SMIT | SUBPREFEITURA | SUBPREFEITURA | NÃO           | NÃO           | SMIT |
| 30 | Vila Maria/Vila Guilherme | SMIT | SMIT | NÃO           | SUBPREFEITURA | SUBPREFEITURA | NÃO           | SMIT |
| 31 | Vila Mariana              | SMIT | SMIT | SUBPREFEITURA | SUBPREFEITURA | SUBPREFEITURA | SUBPREFEITURA | SMIT |
| 32 | Vila Prudente             | SMIT | POT  | NÃO           | SUBPREFEITURA | SUBPREFEITURA | NÃO           | SMIT |
| 33 | Descomplica 24 Horas      | SMIT | POT  | NÃO           | SMART SAMPA   | SMART SAMPA   | NÃO           | SMIT |
| 34 | Descomplica Móvel         | SMIT | SMIT | NÃO           | N/A           | N/A           | NÃO           | SMIT |

Dessa forma, será possível à CAP, conforme avaliação, caso a caso, de cada contrato a ser substituído e dos remanejamentos orçamentários necessários para o custeio, considerando cancelamentos de empenho e movimentações entre dotações, acionar as ARPs de forma gradual até que todas as unidades contenham a mesma solução de GIS.

### 3.4.13.1. Etapas de Implantação

#### a) Mobilização Inicial

- ✓ Elaboração e aprimoramento do plano de trabalho e cronograma de operação;
- ✓ Contratação e capacitação das equipes (incluindo formação específica sobre o Programa Descomplica SP);
- ✓ Entrega de EPIs, uniformes, materiais e ferramentas;
- ✓ Vistorias técnicas nas unidades.

#### b) Início da Operação

- ✓ Ativação de postos;
- ✓ Operação dos sistemas de controle e indicadores;
- ✓ Execução do plano de manutenção preventiva;
- ✓ Equipes com certificações legais e técnicas específicas;
- ✓ Capacitação inicial com carga horária mínima conforme especificações do Termo de Referência.

#### c) Operação Contínua com Fiscalização

- ✓ Avaliações periódicas de desempenho, com base em critérios objetivos previamente definidos;
- ✓ Reuniões mensais de governança;
- ✓ Substituição imediata de profissionais em casos de ausência;
- ✓ Aplicação de penalidades, glosas e ajustes contratuais com base em relatórios mensais de execução e auditoria.

#### 3.4.13.2. Riscos e Medidas de Mitigação Contratual para a Implantação

| Risco Identificado                                   | Probabilidade | Impacto | Medidas de Mitigação                                               | Responsável              |
|------------------------------------------------------|---------------|---------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Ausência de profissionais por turnover elevado       | Média         | Alto    | Reposição em até 24h, penalidades contratuais, banco de reservas   | Contratada               |
| Despadronização no atendimento                       | Média         | Médio   | Capacitação inicial, reciclagem periódica, manual de procedimentos | Contratada/Administração |
| Acúmulo de demandas de manutenção                    | Baixa         | Médio   | Plano preventivo, cronograma validado, sistema de chamados         | Contratada               |
| Baixa responsividade da empresa                      | Baixa         | Alto    | Equipe local com autonomia e comunicação direta                    | Contratada/Administração |
| Falha ou incompatibilidade no sistema de atendimento | Baixa         | Alto    | Solução interoperável, suporte técnico contínuo, servidores locais | Contratada               |
| Falta de insumos e EPIs                              | Média         | Médio   | Estoque mínimo obrigatório, fiscalização ativa                     | Contratada               |
| Subcontratação sem controle                          | Baixa         | Médio   | Proibição de subcontratação integral, submissão à aprovação        | Contratada/Fiscalização  |
| Risco trabalhista (vínculo com a Administração)      | Baixa         | Alto    | Cláusulas contratuais específicas e conformidade legal             | Contratada               |

#### 3.4.14. Gestão de Riscos

##### 3.4.14.1. Gestão de Riscos no SRP

A gestão de riscos deve ser entendida como um processo contínuo e integrado ao planejamento, à estruturação e à execução do certame. Em consonância com o **Manual de Gestão de Riscos da Prefeitura de São Paulo** (CGM, 2023) e em sintonia com a jurisprudência do TCU, é imprescindível mapear e tratar antecipadamente ameaças que possam comprometer a eficiência, a economicidade e a regularidade da contratação. Entre os principais riscos estão:

- a) planejamento inadequado da demanda;
- b) definição imprecisa dos itens ou critérios do SRP;
- c) falta de competitividade; e
- d) risco de preços registrados acima do mercado.

A mitigação dessas ameaças demanda medidas como capacitação dos gestores, validação técnica das especificações, realização de pesquisa de mercado atualizada, clareza nas regras de adesão e incentivos ao alinhamento institucional, proporcionando maior segurança jurídica e previsibilidade para toda a cadeia de suprimentos contratada.

#### 3.4.14.2. Gestão de Riscos nas Contratações Decorrentes do SRP

Nos contratos individualizados firmados com base na ARP, a gestão de riscos assume contornos ainda mais práticos e operacionais. Nesse caso, é fundamental identificar e monitorar eventos críticos que possam afetar a prestação dos serviços. A resposta a tais riscos deve envolver exigências contratuais claras, fiscalização ativa, auditorias, penalidades proporcionais e planos detalhados de transição operacional, assegurando a continuidade e a qualidade dos serviços em todos os ambientes críticos do Programa Descomplica SP.

#### 3.4.14.3. Integração e Consolidação dos Mapas de Riscos

A consolidação dos mapas de riscos do SRP, consoante quadros abaixo, permite visualizar de forma estruturada as principais ameaças e controles preventivos ou mitigatórios aplicáveis a cada fase do processo, favorece a atuação preventiva do gestor e dos fiscais de contrato, potencializa o planejamento institucional e promove maior alinhamento com as melhores práticas de governança, transparência e *accountability* no setor público. A sistematização dos riscos, aliás, com respectiva análise de probabilidade, impacto e plano de resposta, eleva o nível de maturidade do processo licitatório, reduz a exposição a contingências e contribui decisivamente para a obtenção de resultados vantajosos e aderentes ao interesse público.

**Mapa 1 - Planejamento**

| Risco Identificado                                          | Probabilidade | Impacto | Controles Preventivos/Mitigatórios                                        | Plano de Resposta/Tratamento                          |
|-------------------------------------------------------------|---------------|---------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Definição inadequada do objeto                              | Média         | Alto    | Elaboração de ETP robusto, validação técnica, benchmarking                | Revisão do objeto                                     |
| Estimativa de quantitativos equivocada                      | Alta          | Alto    | Pesquisa de mercado ampliada, histórico de consumo, validação usuária     | Reabertura de pesquisa, ajuste no planejamento        |
| Ausência de alinhamento com os objetivos estratégicos       | Média         | Médio   | Integração com PPA, LDO e LOA e planos setoriais, reuniões intersetoriais | Revisão do alinhamento, ajustes no ETP                |
| Falhas na identificação de stakeholders e suas necessidades | Média         | Médio   | Consulta e validação com todas as áreas envolvidas                        | Novo mapeamento, atualização do ETP                   |
| Subestimação dos riscos regulatórios e legais               | Baixa         | Alto    | Assessoria jurídica prévia, validação normativa                           | Parecer jurídico complementar, ajustes procedimentais |

**Mapa 2 – Licitação**

| Risco Identificado                               | Probabilidade | Impacto | Controles Preventivos/Mitigatórios                    | Plano de Resposta/Tratamento               |
|--------------------------------------------------|---------------|---------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Restrição indevida à competitividade             | Baixa         | Alto    | Análise jurídica do edital, consulta pública          | Adequação do edital, republicação          |
| Falhas na análise dos documentos de habilitação  | Média         | Médio   | Checklist, dupla conferência, equipe capacitada       | Revisão documental, retreinamento          |
| Questionamentos/impugnações frequentes ao edital | Média         | Médio   | Consulta prévia à assessoria jurídica, editais claros | Revisão do edital, respostas fundamentadas |
| Ausência de sessões públicas transparentes       | Baixa         | Médio   | Ampla divulgação e registros processuais              | Providências corretivas, retratação        |

|                                                  |       |      |                                 |                       |
|--------------------------------------------------|-------|------|---------------------------------|-----------------------|
| Incidência de recursos administrativos e atrasos | Média | Alto | Prazos claros e equipe dedicada | Aceleração na análise |
|--------------------------------------------------|-------|------|---------------------------------|-----------------------|

**Mapa 3 – Execução Contratual**

| Risco Identificado                                    | Probabilidade | Impacto | Controles Preventivos/Mitigatórios                      | Plano de Resposta/Tratamento                   |
|-------------------------------------------------------|---------------|---------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Atraso na entrega dos bens/serviços                   | Média         | Alto    | Cronograma detalhado, previsão de penalidades           | Notificação formal, aplicação de multa         |
| Não conformidade técnica dos bens/serviços entregues  | Média         | Alto    | Fiscalização ativa, checklist de recebimento            | Devolução do produto, aplicação de sanções     |
| Descumprimento de cláusulas contratuais               | Média         | Alto    | Cláusulas claras, fiscalização, reuniões de alinhamento | Advertência, rescisão, registro de ocorrências |
| Falha na comunicação entre contratada e Administração | Média         | Médio   | Relatórios periódicos, canal de comunicação dedicado    | Reuniões extraordinárias, mediação             |
| Ausência ou deficiência na fiscalização contratual    | Baixa         | Alto    | Designação formal de fiscais, capacitação               | Substituição/treinamento de fiscais            |

**Mapa 4 – Gestão Pós-Execução**

| Risco Identificado                                           | Probabilidade | Impacto | Controles Preventivos/Mitigatórios                              | Plano de Resposta/Tratamento            |
|--------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Falha no registro e arquivamento da documentação do contrato | Média         | Médio   | Checklist de encerramento, sistema de gestão de docs.           | Regularização, digitalização retroativa |
| Descumprimento das obrigações pós-contratuais                | Baixa         | Alto    | Cláusulas claras de garantia, acompanhamento de prazos          | Ação judicial, execução de garantias    |
| Ausência de avaliação de desempenho                          | Alta          | Médio   | Instrumentos de avaliação, pesquisas de satisfação              | Aplicação da avaliação retroativa       |
| Falhas na alimentação dos sistemas de controle/monitoramento | Média         | Médio   | Integração sistêmica, interoperabilidade, treinamento de equipe | Atualização manual, auditoria interna   |

#### 4. Levantamento de Mercado (art. 18, V, da LLCA c/c art. 5º, VI, da IN SEGES n. 001/2023)

O levantamento de mercado não se reduz a um rito burocrático ou à coleta estanque de cotações. É, na prática, o momento em que a Administração se confronta com a realidade concreta da oferta, testando a aderência entre a modelagem concebida e a efetiva capacidade do setor em absorver as demandas públicas. Nesse sentido, a análise de mercado constitui filtro indispensável para separar propostas meramente teóricas de soluções factíveis, assegurando que a contratação se fundamente em parâmetros de preço, qualidade e disponibilidade que refletem a prática corrente.

A Lei Federal n. 14.133/2021, ao estabelecer o planejamento como núcleo estruturante do processo de contratação, consagrou o levantamento de mercado como etapa obrigatória para a adequada instrução do processo. A razão é simples: não se pode exigir do setor privado o que não existe em escala ou o que não se sustenta economicamente. Por isso, investigar preços, padrões técnicos, condições de fornecimento e grau de integração dos serviços revela-se não apenas uma exigência legal, mas um imperativo de racionalidade administrativa.

No caso específico da gestão integrada de serviços para o **Programa Descomplica SP**, essa etapa ganha relevo ainda maior. Diferentemente de contratações fragmentadas, aqui a lógica de integração exige do mercado não apenas mão de obra, insumos e equipamentos, mas a capacidade de ofertá-los como solução coordenada, com níveis uniformes de desempenho e governança contratual. Assim, o levantamento de mercado cumpre função estratégica: testar a maturidade do setor em entre-

gar pacotes integrados, dimensionar custos de forma realista e calibrar os requisitos do Edital para que sejam exigentes o suficiente para garantir qualidade, mas viáveis à luz do que o mercado efetivamente pode oferecer.

#### 4.1. Cotejo com Solução Similar

A pesquisa buscou identificar modelos de contratação que se assemelhassem ao objeto pretendido, envolvendo gestão integrada de atendimento ao cidadão, incluindo a operação e manutenção de múltiplas unidades (fixas e móveis) e a prestação de serviços de atendimento ao público e outros diversos serviços de apoio, como direção técnica, manutenção predial, limpeza, vigilância, controle de pragas e solução de gestão de atendimento e agendamento.

Dentre os programas de atendimento ao público, promovidos em diferentes esferas e com modelos de contratação variados, destaca-se o **Poupatempo (São Paulo)** como referência, que passamos a analisar como fonte de subsídio ao modelo da GIS:

O Poupatempo é um dos modelos mais consolidados de central de atendimento integrado ao cidadão no Brasil. A gestão e operação de suas unidades envolvem contratos com a Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo (PRODESP) e contratações segmentadas por lotes para a operação direta das unidades.

- **Contratação de Gestão, Operação e Manutenção de Postos Poupatempo por Lotes** (Pregão Eletrônico PRODESP n. 90005/2025): trata-se, conforme o edital, da Prestação de serviços de gestão, operação e manutenção de Postos Poupatempo, divididos em **7 (sete) lotes**, para empresas diferentes, com o objetivo de garantir maior segurança operacional da PRODESP e de seus clientes, ampliar a diversificação de prestadores e fomentar a competitividade.

✓ **Fonte Principal:** Edital de Pregão Eletrônico PRODESP 90005/2025 (Processo n. 359.00007897/2024-19).

✓ **Data da Abertura:** 26/03/2025.

✓ **Critério de Julgamento:** menor preço global por lote.

✓ **Prazo de Execução:** 12 (doze) meses, prorrogável nos termos da Lei.

O modelo de contratação adotado é altamente segmentado, dividindo o estado de São Paulo em sete grandes lotes, com a exigência de “empresas diferentes” para os lotes. Cada lote abrange um conjunto específico de Postos Poupatempo (unidades físicas maiores) e Unidades Totem (pontos de autoatendimento), cobrindo capital, região metropolitana, interior e litoral.

A delimitação dos lotes e suas respectivas áreas totais consta do edital e segue:

✓ **Lote 1:** Região de Araçatuba/São José do Rio Preto e adjacências. Área total: 34.490,15 m².

✓ **Lote 2:** Região de Bauru/Presidente Prudente/Marília e adjacências. Área total: 31.529,32 m².

✓ **Lote 3:** Região de Campinas/Piracicaba/Jundiaí e adjacências. Área total: 28.683,17 m².

✓ **Lote 4:** Região do Vale do Paraíba/Litoral Norte/Sorocaba e adjacências. Área total: 28.808,21 m².

✓ **Lote 5:** Região Metropolitana de São Paulo (Norte/Oeste) e Guarulhos. Área total: 23.683,21 m².

✓ **Lote 6:** Região Metropolitana de São Paulo (Oeste/Sul). Área total: 15.985,20 m².

✓ **Lote 7:** Região Metropolitana de São Paulo (Leste/Sudeste) e ABC. Área total: 27.656,17 m².

Essa licitação constitui a estratégia mais recente e detalhada do Governo de São Paulo para a contratação da gestão das unidades de atendimento. O escopo integral contempla gestão, operação e manutenção, englobando uma gama de atividades necessárias ao funcionamento das unidades, privilegiando a contratação de empresas especializadas na gestão integral dos postos dentro de cada lote e promovendo competição e especialização regional.

Com base nisso, é possível traçar os seguintes comparativos entre a licitação promovida para o Poupatempo e a voltada ao Descomplica SP:

| Tópico                                      | Descrição                                                                                                                       | Implicações para o Descomplica SP                                                                                                     |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Objeto do Cotejo</b>                     | Evidencia convergências e diferenciações entre o modelo Poupatempo e a proposta do Descomplica SP.                              | Demonstra que a lógica de gestão integrada tem precedentes consolidados e que a proposta municipal é adaptação possível e necessária. |
| <b>Regionalização por lotes</b>             | Ambos segmentam a prestação por agrupamentos territoriais.                                                                      | Permite escalabilidade, cobertura geográfica e distribuição de responsabilidades por área.                                            |
| <b>Escopo integrado por lote</b>            | Cada lote agrega gestão, operação e manutenção das unidades.                                                                    | Favorece padronização, centralização da governança e racionalização de custos/contratações.                                           |
| <b>Especialização regional</b>              | Lotização possibilita adaptação operacional às particularidades locais.                                                         | Maior eficiência operacional e possibilidade de soluções ajustadas a realidades locais.                                               |
| <b>Critério de segmentação e competição</b> | Uso de lotes e exigência de fornecedores por lote fomenta competitividade e especialização regional (precedente no Poupatempo). | Pode ser usado para ampliar concorrência e qualidade, com desenho contratual sensível ao município.                                   |
| <b>Contexto municipal</b>                   | Cidade de São Paulo tem desafios próprios (mobilidade, densidade, diversidade socioeconômica) distintos do escopo estadual.     | Exige ajustes metodológicos, logísticos e de dimensionamento; maior complexidade operacional.                                         |
| <b>Integração com serviços municipais</b>   | Descomplica SP incorpora um conjunto maior e diverso de serviços municipais (vs. foco estadual do Poupatempo).                  | Requer maior articulação institucional, interoperabilidade e especificações contratuais adaptadas.                                    |
| <b>Síntese conclusiva</b>                   | Modelo do Descomplica SP combina precedente técnico-operacional (Poupatempo) com adaptações locais necessárias.                 | Justifica contratação por gestão integrada, preservando precedentes e adaptando arquitetura contratual ao contexto da capital.        |

## 4.2. Particularidades Funcionais

Este tópico se presta a identificar e analisar as singularidades dos serviços que compõem a GIS, com base em pesquisas acadêmicas disponíveis, compartilhando vetores de risco e exigências comuns, conformidade trabalhista e previdenciária, saúde e segurança do trabalho, controle de qualidade e responsabilidades ambientais e, ao mesmo tempo, apresentam diferenças técnicas que exigem tratamento específico no projeto de contratação. Assim, a governança da GIS deve combinar padrões homogêneos de desempenho com regras e requisitos técnicos específicos por natureza de serviço, a fim de permitir medição objetiva, responsabilização e resposta célere a contingências. Não se destina, contudo, à formação de um conjunto burocrático que prejudique a fluidez necessária para as operações das unidades.

Isso posto, passamos a analisar brevemente particularidades que afetam a atuação de mercado, salientando que não foram encontradas pesquisas acadêmicas específicas para outros tipos de serviços se não os abaixo:

### 4.3. Terceirização de Limpeza, Asseio e Conservação

A terceirização dos serviços de limpeza, asseio e conservação predial no setor público impõe desafios técnicos e gerenciais que exigem abordagem sistêmica quando inseridos em um modelo de GIS. Estudos de *benchmarking* em universidades federais evidenciam que a fragilidade no controle dos determinantes de custo, como insumos, rotinas, produtividade e parâmetros de consumo, compromete a eficiência econômica do contrato e pode gerar distorções orçamentárias ao longo da vigência (SANTOS; SCHMIDT; FERNANDES, 2022). Paralelamente, a percepção dos usuários sobre qualidade e salubridade repercute diretamente na legitimidade institucional, de modo que índices de satisfação e indicadores de asseio assumem valor estratégico para a imagem pública (CABRERA, 2022).

Do ponto de vista da governança contratual, a GIS demanda que se estabeleçam indicadores padronizados de desempenho e mecanismos de controle que permitam comparar lotes e fornecedores em bases homogêneas. Dessarte, a inserção de sistemas de avaliação contínua e feedback com amostragem técnica e auditorias periódicas é condição necessária para mitigar assimetrias informacionais e reduzir a rotatividade de mão de obra, um dos vetores de perda de desempenho.

No plano de gestão de pessoas, as práticas observadas no mercado, com emprego de treinamentos sequenciais, programas de integração, planos de carreira e estímulos ao clima organizacional, mostram-se essenciais para reduzir *turnover* e preservar capital humano especializado (GOMES, 2021). Em termos de saúde ocupacional, a adoção rigorosa de **Equipamentos de Proteção Individual (EPI)** e de políticas de **Segurança e Saúde no Trabalho (SST)**, bem como programas de prevenção de acidentes e doenças ocupacionais, são imperativos, sobretudo em unidades de grande fluxo, para resguardar tanto trabalhadores quanto usuários (SANTANA; OLIVEIRA, 2019).

Por fim, a padronização metodológica, incluindo definição de rotinas (diárias, semanais, mensais), especificação técnica de insumos e critérios de aceitação e a incorporação de cláusulas contratuais vinculantes sobre reposição de materiais e contingência técnica, compõe medidas que assegurarão previsibilidade e continuidade operacional dentro do arranjo da GIS.

### 4.13. Terceirização de Serviços de Vigilância e Segurança Patrimonial

A terceirização de vigilância em contexto de GIS exige articulação entre tecnologia, capital humano e protocolos operacionais. A incorporação de tecnologias de monitoramento e de inteligência artificial é, segundo literatura especializada, um fator de aumento de eficácia operacional, porém impõe exigentes necessidades de investimento, interoperabilidade de sistemas e capacitação continuada (IGARAPÊ, 2022; INTERSEPT, 2023). Nesse contexto, a mera aquisição tecnológica sem reengenharia processual e qualificação profissional não produz ganhos sustentáveis; daí a não previsão de inclusão de reestruturação do sistema de câmeras, ainda em estudo pela SMIT.

As melhores práticas de mercado destacam a centralidade do recrutamento seletivo, da formação profissional e de planos de retenção, elementos críticos ante a escassez apontada por atores do setor, que relatam dificuldade em prover mão de obra qualificada e comprometida. Assim, o êxito de uma solução de vigilância integrada depende, simultaneamente, de: **(i)** processos seletivos rigorosos; **(ii)** capacitação técnica contínua com avaliações periódicas; **(iii)** regimes de supervisão e auditoria em tempo real; e **(iv)** políticas de incentivo que reduzam a rotatividade.



Em termos de qualidade e contingência, recomenda-se que a GIS institucionalize procedimentos operacionais padrão, protocolos de gestão de multidões, planos de evacuação e simulados de emergência, apoiados por centrais de monitoramento 24/7. A integração entre vigilância e demais serviços deve constar do TR e de fluxos de comunicação, para permitir respostas coordenadas e reduzir falhas de interface que comprometem a segurança global das unidades.

#### **4.14. Terceirização de Serviços de Atendimento ao Público**

A terceirização do atendimento ao público, quando inserida na GIS, exige combinação entre dimensionamento de pessoal, desenho de processos e capacitação contínua. A literatura aponta que a ausência de estruturas robustas de gestão de pessoas e de programas de treinamento compromete a continuidade e a qualidade do serviço, sobretudo em operações de alta rotatividade (GOMES, 2021). Logo, a contratação de fornecedores deve incorporar critérios que atestem capacidade de formação, monitoramento do desempenho e gestão de clima organizacional.

Do ponto de vista operativo, é imprescindível que o contrato estabeleça padrões mínimos de atendimento, instrumentos de controle de produtividade e mecanismos de promoção de *feedback* do usuário. Para mitigar impactos do absenteísmo e da rotatividade, as medidas contratuais incluem exigência de reservas técnicas, flexibilidade de jornada e políticas de substituição que não interrompam postos críticos. Finalmente, a integração entre o atendimento presencial e canais alternativos (teleatendimento, autoatendimento) deve ser prevista como parte das estratégias de resiliência operacional da GIS.

#### **4.4. Hipóteses de Solução aos Problemas e Desafios Identificados**

A análise dos problemas diagnosticados na gestão e operação das unidades do Programa Descomplica SP evidencia a necessidade de revisão dos atuais arranjos contratuais. As falhas observadas — fragmentação da governança entre SMIT e Subprefeituras, utilização de POT como paliativo à mão de obra qualificada, ausência de padronização de processos e indicadores, bem como desarticulação entre sistemas tecnológicos e operacionais — comprometem a eficiência do serviço público e a qualidade da experiência do cidadão. Diante desse quadro, foram delineadas quatro hipóteses alternativas de solução, cada qual com virtudes e riscos, que merecem exame comparativo, quais sejam:

✓ **Hipótese I — Manutenção da conjuntura atual (licitações apartadas):** consiste em manter o modelo hoje vigente, em que cada serviço (limpeza, manutenção, vigilância, entre outros) é contratado de forma separada, seja por tipo de serviço, seja por unidade de atendimento. Embora preserve a simplicidade procedimental e facilite a participação de fornecedores especializados, este modelo perpetua a fragmentação da governança, a heterogeneidade de padrões e a multiplicação de processos administrativos, além de dificultar a coordenação integrada.

✓ **Hipótese II — Sistema de Registro de Preços (SRP) por lotes de serviços apartados:** nessa alternativa, a Administração centralizaria a contratação por meio de um SRP, mas ainda com divisão por serviços distintos (lote de limpeza, lote de vigilância etc.). A medida confere maior poder de escala e uniformização parcial de preços e condições, porém mantém a necessidade de articulação entre múltiplos fornecedores atuando em uma mesma unidade, o que limita a integração operacional e a padronização de indicadores.

✓ **Hipótese III — Parceria Público-Privada (PPP) para gestão e operação:** inspirada em modelos de concessão administrativa, a PPP pressupõe a transferência de parcela significativa da gestão das unidades a um parceiro privado de longo

prazo, responsável por investir em infraestrutura e modernização. Essa hipótese apresenta alto potencial de integração e inovação, mas envolve complexidade técnica, jurídica e financeira elevada, além de riscos de dependência excessiva e prazos de implementação incompatíveis com a urgência das necessidades atuais.

✓ **Hipótese IV — Sistema de Registro de Preços para implantação da Gestão Integrada de Serviços (GIS):** solução que combina flexibilidade do SRP com uma lógica integradora, organizando lotes georreferenciados que reúnem de forma unificada serviços essenciais, com implantação gradual para substituição do modelo atual. Essa estrutura possibilita padronização de padrões de qualidade e indicadores, escalabilidade faseada e governança simplificada, ao mesmo tempo em que reduz conflitos de interface e fortalece a transparência dos resultados.

Em síntese, as quatro hipóteses refletem graus distintos de integração, governança e eficiência. Contudo, a análise comparativa abaixo indica ser a Hipótese IV mais adequada para o enfrentamento dos desafios hoje encontrados. Se não, vejamos:

| Dimensão / Critério                                      | I — Conjuntura atual (licitações apartadas)                                                                          | II — SRP por lotes de serviços apartados                                                                    | III — PPP (concessão administrativa)                                                                             | IV — SRP para implantação da GIS (lote integrado) (Recomendada)                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Descrição sucinta</b>                                 | Licitações separadas por serviço/unidade (modelo corrente).                                                          | Registro de Preços por serviço (limpeza, vigilância, manutenção etc.), lotes distintos.                     | Concessão administrativa de longo prazo com parceiro privado único para gestão/expansão.                         | SRP por lotes georreferenciados cobrindo <i>conjunto integrado</i> de serviços por grupo de unidades.                                                                    |
| <b>Pontos positivos</b>                                  | Processo conhecido; facilita entrada de especialistas de nicho; rapidez inicial.                                     | Padroniza preços por serviço; ganho de escala; flexibilidade de adesão.                                     | Aporta capital e <i>know-how</i> ; incentiva investimento e inovação; integração operacional ampla.              | Concilia padronização e integração; simplifica governança por lote; viabiliza transição faseada; padroniza qualidade e métricas; facilita reserva técnica e capacitação. |
| <b>Riscos / Pontos negativos</b>                         | Fragmentação de responsabilidades; variação de qualidade e dados; maior custo processual; interfaces mal resolvidas. | Mantém interfaces entre fornecedores (risco operacional); gestão contratual ainda complexa em cada unidade. | Complexidade de estruturação; prazo longo; dependência excessiva de parceiro; risco orçamentário de longo prazo. | Risco de concentração por lote; exige fiscalização técnica robusta; necessidade de ferramentas para auditar unitários.                                                   |
| <b>Velocidade de implantação</b>                         | Alta — procedimentos padrão e conhecidos.                                                                            | Alta/Moderada — SRP mais ágil que concorrência, depende de preparação técnica.                              | Baixa — estudos, modelagem financeira, licitação complexa e negociação.                                          | Moderada — SRP permite ativação faseada (transição controlada).                                                                                                          |
| <b>Padronização &amp; comparabilidade de dados</b>       | Baixa — especificações heterogêneas; dados fragmentados.                                                             | Média — padroniza por serviço; porém dados por lote/serviço ainda segmentados.                              | Alta — parceiro integrado pode consolidar dados; depende do contrato.                                            | Alta — previne fragmentação; prevê dicionário de dados, ANSs e painéis padronizados.                                                                                     |
| <b>Governança e controle (fiscalização)</b>              | Difusa, maior esforço administrativo; múltiplos contratos.                                                           | Melhora controle central sobre preços; ainda exige coordenação entre contratos.                             | Centraliza governança, mas requer capacidade técnica para fiscalização de concessionária.                        | Simplifica fiscalização por lote; facilita indicadores, auditorias e gestão de performance.                                                                              |
| <b>Gestão de pessoas / reserva técnica / capacitação</b> | Frágil — POT substitui mão de obra; rotatividade; cobertura irregular.                                               | Parcial — cada serviço responde por sua reserva; coordenação interserviços limitada.                        | Geralmente melhor gestão RH pelo parceiro; exigência de metas de performance.                                    | Permite exigência contratual única de reservas técnicas, capacitação (Libras, brigadistas), políticas de substituição e plano de continuidade.                           |
| <b>Capacidade de enfrentar interfaces operacionais</b>   | Baixa — interfaces permanecem; “passagem de mão” recorrente.                                                         | Média — padroniza contratos, mas interfaces entre fornecedores continuam.                                   | Alta — operador único reduz interfaces; porém depende da capacidade do parceiro.                                 | Alta — lote integrado reduz interfaces e define matriz de responsabilidades contratuais.                                                                                 |

|                                                                |                                                                                           |                                                                        |                                                                                        |                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Escalabilidade e flexibilidade (incluir novas unidades)</b> | Limitada — cada alteração demanda nova licitação/contrato.                                | Boa — adesões via SRP, mas ajustes inter-serviços complexos.           | Média/Boa — concessionária pode expandir com investimentos, porém legalmente complexa. | Muito boa — SRP permite ativação de novas unidades e expansão faseada sem múltiplos processos licitatórios.                        |
| <b>Impacto orçamentário / risco fiscal</b>                     | Menor imediatismo, mas custo administrativo elevado; risco de inconsistência na execução. | Gestão mais previsível de preços; menor volatilidade unitária.         | Elevado: compromissos orçamentários de longo prazo; necessidade de garantias.          | Balanceado: permite faseamento orçamentário (ativação conforme disponibilidade), mas exige provisão para fiscalização e transição. |
| <b>Complexidade de estruturação do edital / TR</b>             | Baixa/moderada — TRs específicos por serviço.                                             | Moderada — padronização técnica por serviço exige estudo.              | Alta — estudo de viabilidade, modelo de remuneração.                                   | Moderada/Alta — exige TR integrador, mas tecnicamente factível.                                                                    |
| <b>Adequação aos problemas listados (SMIT/Descomplica)</b>     | Baixa — perpetua fragmentação e riscos de atendimento.                                    | Parcial — corrige preço e logística, mas não integra operacionalmente. | Potencial alta, porém desproporcional ao escopo municipal.                             | Alta — resolve fragmentação, padroniza atendimento, facilita transição POT → Subprefeituras → unidades locais.                     |

## 5. Descrição da Solução como um Todo (art. 18, VII, da LLCA c/c art. 5º, IX, da IN SEGES n. 001/2023)

Após análise técnica das hipóteses possíveis para superação dos problemas e desafios atuais do Programa Descomplica SP, da qual se concluiu ser o SRP da GIS a opção mais adequada, o presente tópico tem por objetivo detalhar a solução escolhida em sua concepção integral, definindo seus componentes e dinâmica operacional, sem adentrar em especificidades, já que estas serão desenvolvidas por meio do TR.

Diferentemente dos requisitos gerais da contratação, que são gerais, esta seção descreve concretamente, e em síntese, o que a Administração Pública pretende adotar, respondendo à pergunta fundamental: "Do que preciso para que esta solução funcione na prática?". Assim, serão elencados, de forma clara e fundamentada, todos os bens, serviços, insumos, recursos humanos, equipamentos e etapas necessários para a materialização do objeto, desde a sua implantação até a conclusão.

| Item     | Grupo de Serviços                         | Dispõe de CadTerc | Especificações Aplicáveis |
|----------|-------------------------------------------|-------------------|---------------------------|
| <b>1</b> | <b>Serviços de Atendimento ao Público</b> |                   |                           |
| 1.1.     | Equipe de Operação e Atendimento          | Não               | Soluções de Mercado       |
| 1.2.     | Solução de Agendamento e Atendimento      | Não               | Soluções de Mercado       |
| <b>2</b> | <b>Serviços de Zeladoria</b>              |                   |                           |
| 2.1.     | Limpeza, asseio e conservação predial     | Sim               | Adequações e Ajustes      |
| 2.2.     | Manutenção e preservação predial          | Não               | Soluções de Mercado       |
| 2.3.     | Controle de Pragas Urbanas                | Não               | Soluções de Mercado       |
| <b>3</b> | <b>Serviços de Segurança</b>              |                   |                           |
| 3.1.     | Vigilância patrimonial desarmada          | Sim               | Adequações e Ajustes      |
| 3.2.     | Bombeiro civil                            | Não               | Soluções de Mercado       |

A solução proposta adota gestão integrada por núcleo operacional: a mesma empresa responde, em cada unidade, pela articulação diária das funções de atendimento, zeladoria, infraestrutura e segurança, sob supervisão técnica coordenada com a equipe gestora da SMIT. Desta forma, a comunicação com a Administração ocorrerá por meio de sistema digital de gestão de

chamados e indicadores, plano de ação corretiva, cronograma de manutenção e reuniões periódicas com a Contratante. Cada unidade terá equipe de gestão local composta por Supervisor e Assistentes de Supervisão, responsáveis pelo controle integrado dos serviços e pelo alinhamento entre os diferentes eixos operacionais.

Parte-se do reconhecimento de que a operação das unidades Descomplica SP exige atuação coordenada, e não a execução isolada de tarefas, com liderança local comprometida com os princípios do Programa. A Supervisão da unidade, fornecida pela Contratada, cumpre o papel de articuladora institucional e ponto focal da SMIT junto à unidade, assegurando o alinhamento entre os órgãos presentes, as metas do Programa e as diretrizes da Secretaria. Os Assistentes de Supervisão apoiam a articulação e o controle das rotinas de atendimento e dos serviços terceirizados necessários para o funcionamento das unidades. Sobre eles, exercerá o papel de gestão e fiscalização uma Comissão Técnica a ser instituída para realização das atribuições definidas na Seção IV do Decreto n. 62.100/2022.

**5.1. Recursos humanos.** Para a operação das unidades serão necessários Supervisores de Operação, Assistentes de Supervisão, Atendentes, Agentes de Limpeza, Vigilantes Desarmados, Engenheiros, Encarregados Técnicos, Técnicos Eletricistas, Técnicos Gerais, Técnicos em Controle de Pragas e Bombeiros Civis, que terão como tarefas, regimes e exigências as seguintes:

#### **a) Supervisão de Operação e Assistência à Supervisão**

✓ **Supervisão de Operação:** gerenciar o funcionamento operacional da unidade, garantindo a execução contínua dos serviços terceirizados, o alinhamento às diretrizes, regras e exigências do Programa e o cumprimento de metas operacionais, além de atuar como ponto focal de comunicação com a fiscalização e a gestão contratual da Contratante, tomando todas as providências cabíveis para a melhor e mais fidedigna prestação de serviços e atendimento da população.

✓ **Assistência à Supervisão:** dar suporte direto à supervisão local, organizar rotinas internas, acompanhar indicadores e apoiar o controle administrativo-operacional da unidade.

✓ **Regime:** jornada integral, com dedicação contínua às atividades de supervisão, articulação institucional e gestão operacional.

✓ **Exigências:** ensino superior completo ou em curso, preferencialmente em áreas relacionadas à administração, administração pública, gestão ou políticas sociais; experiência em liderança de equipes; domínio de ferramentas digitais; capacidade analítica para produzir relatórios, identificar melhorias e tomar decisões.

#### **b) Atendimento ao Público**

✓ **Tarefas:** realizar acolhimento inicial, triagem de demandas, orientação sobre serviços disponíveis e registro de atendimentos em sistema e atuar como facilitadores para garantir que o usuário compreenda os procedimentos e receba a atenção adequada, ainda que o serviço demandado não seja prestado na unidade.

✓ **Regime:** postos fixos com jornada de 8 horas diárias, conforme a escala de funcionamento.

✓ **Exigências:** ensino médio completo, com conhecimentos básicos de informática, perfil proativo, boa comunicação, empatia e habilidades socioemocionais para atendimento a perfis diversos.

✓ **Inclusões obrigatórias:** profissionais com fluência em Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS) e pessoas com deficiência, em conformidade com a legislação vigente, incluindo a Lei n. 13.146/2015 (Estatuto da Pessoa com Deficiência).

✓ **Capacitação:** formação específica para todos os profissionais sobre princípios, diretrizes, fluxos operacionais e ferramentas do Programa Descomplica SP, assegurando atendimento padronizado e de qualidade.

✓ **Materiais e insumos:** pastas plásticas L, carimbos diversos, grampeador de mesa, perfurador de papel, tesoura para papel, almofada para carimbo-entintado, caneta esferográfica, lápis, corretor líquido branco, borracha, apontador, estilete para papel, régua plástica 30cm, suporte para fita adesiva, pasta fichário, senha manual plastificada, uniformes, crachá.

### c) Limpeza, Asseio e Fachadas de Vidros

✓ **Tarefas:** executar limpeza e higienização diária de todas as áreas internas e externas da unidade, quando houver, incluindo sanitários, vidros, equipamentos e mobiliário e assegurar coleta e descarte adequados de resíduos, garantindo ambiente limpo, seguro e acolhedor.

✓ **Regime:** postos fixos com 8 horas diárias, conforme escala de atendimento.

✓ **Insumos, consumíveis e equipamento:** bota de segurança impermeável (PVC), andaime, sabão em pedra, detergente, limpa vidros, palha de aço, removedor, álcool em gel, água sanitária, sapólio, desodorizador, sabão de coco, polidor de metais, pastilha sanitária, escova japonesa, flanela, espanador, pano de chão alvejados, álcool etílico, cloro, desinfetante concentrado, esponja dupla face, flanela, limpador multiuso concentrado, lustra móveis, luva de borracha, pano de limpeza, pedra sanitária, sabão líquido concentrado, saco de lixo, saco de lixo, saco de lixo, saco de lixo, sapólio em pó, papel toalha, sabonete em gel, papel higiênico, balde plástico, cesto para lixo fechado com tampa, cesto para lixo fechado com tampa, desentupidor de vaso sanitário, dispenser/toalheiro, dispenser/papeleira, dispenser/papeleira, protetor de assento sanitário, dispenser/saboneteira, escova nylon manual com cerdas duras, escova para vaso sanitário em nylon, espanador para pó em nylon, pá de lixo com extremidade de borracha, rodo especial para limpeza de vidros, rodo grande de plástico para piso, rodo pequeno de plástico para piso, vassoura/vasculhador para limpeza de teto, vassoura com cabo e base em madeira, vassoura piaçava, vassourão para varrição de grandes áreas, cabo extensor para vassoura, aspirador de pó/água, carrinho funcional MOP completo, enxada elétrica, escada portátil de 7 degraus, espátula em aço inox, extensão elétrica, lavadora de alta pressão elétrica, mangueira cristal jardim, placa de sinalização dobrável, uniformes e crachá.

### d) Manutenção Predial

✓ **Tarefas:** executar manutenção preventiva e corretiva, abrangendo reparos elétricos, hidráulicos e estruturais, assegurando o pleno funcionamento das instalações.

✓ **Regime:** visitas técnicas programadas e atendimento sob demanda, de acordo com a criticidade das ocorrências registradas.

✓ **Equipe:** profissionais qualificados para as especialidades envolvidas, com atuação supervisionada por responsável técnico legalmente habilitado, qual sejam engenheiros, encarregados, técnicos elétricos e técnicos gerais.

✓ **Insumos e equipamentos:** capacete de segurança com jugular, óculos de segurança, escudo facial, protetor auricular, colete refletivo, faixas refletivas, jaqueta corta-vento, calçado de segurança, luvas isolantes, luvas de cobertura, luvas de borracha, prancheta, cones de sinalização, fita zebra, cinto paraquedista com talabarte, escada de fibra, mosquetões, trava-quedas, cinto porta-ferramentas, alicate universal, alicate de corte diagonal, alicate de bico, alicate bomba d'água, chaves de fenda, chaves philips, chaves allen, chaves torx, chaves combinadas, chave inglesa, chaves de boca/fixa, chave grifo, chave de teste, detector de tensão, multímetro, alicate amperímetro, decapador de fios, crimpador, extrator de fusível, cabo jumper de teste, testador de tomada, furadeira/parafusadeira, serra tico-tico, serra sabre, lanterna led portátil, etiquetadora, termômetro infravermelho, terminais, conectores, abraçadeiras, caixa de ferramentas, martelo, trena, fita métrica, nível de bolha, estilete, arco de serra, lâminas de serra, fita isolante, fita veda rosca, saca para torneiras, parafusos, buchas, porcas, arruelas, prolongadores elétricos, conexões hidráulicas, vedantes, uniformes, crachás.

#### **e) Controle de Pragas Urbanas**

✓ **Tarefas:** realizar dedetização, desratização e controle de vetores e pragas urbanas em áreas administrativas, sanitárias e de atendimento, de forma preventiva e corretiva, conforme cronograma validado pela Contratante, além de entregar laudos técnicos, fichas de produtos e mapas de aplicação.

✓ **Regime:** execução periódica semestral e acionamento sob demanda para emergências e aplicações preferencialmente fora do horário de atendimento ao público.

✓ **Insumos e equipamentos:** produtos autorizados pelos órgãos competentes de vigilância sanitária, equipamentos de aplicação (nebulizadores, pulverizadores, armadilhas), sinalização de áreas tratadas e barreiras de segurança temporárias.

✓ **Exigências:** Contratada com licenciamento sanitário específico, equipe treinada, técnico responsável habilitado e registro nos órgãos competentes; observância às normas ambientais e municipais vigentes.

#### **f) Vigilância Patrimonial**

✓ **Tarefas:** controlar acesso de pessoas e veículos, realizar rondas preventivas, atender ocorrências e atuar, em articulação com a Supervisão da unidade, em situações de risco ou emergência, garantindo a segurança do patrimônio público e das pessoas.

✓ **Regime:** postos fixos diurno e noturno.

✓ **Equipamentos e recursos:** livro de ocorrência, cassetete, porta-cassetete, apito, cordão de apito, rádio transmissor, colete à prova de balas, capa para colete balístico, lanterna recarregável, uniformes e crachá.

✓ **Capacitação:** treinamento específico sobre o Programa Descomplica SP, com ênfase em atendimento ao público, conduta profissional e protocolos de segurança e acolhimento, além de reciclagem e curso de brigadista.

#### **g) Bombeiro Civil**

✓ **Tarefas:** prevenir e responder a incidentes (princípios de incêndio e emergências médicas), inspecionar rotineiramente extintores/hidrantes/sprinklers/detecção/rotas, conferir sinalização, registrar não conformidades, conduzir evacuações, apoiar simulados/treinamentos e articular-se com Supervisão, Manutenção e Vigilância (inclusive em eventos).

✓ **Regime:** postos fixos com jornada de 8 horas diárias, conforme a escala de funcionamento.

✓ **Equipamentos e recursos:** bordado termocolante, calça em brim verde petróleo ou bege, cinto social em nylon, lanterna recarregável, gandola em rip stop, bota de cano longo em couro, capacete de bombeiro, cabo de vida com mosquetão, máscara com respirador, óculos de proteção individual, cinto ginástico para bombeiro civil, álcool etílico, álcool iodado, algodão hidrófilo, aparelho de pressão digital, atadura, colar cervical, colar para resgate, curativo microporoso, esparadrapo hipoalérgico, estetoscópio, fita zebra, gazes esterilizadas, hastes flexíveis de algodão, lanterna clínica halógena, luva de látex descartável, maleta de primeiros socorros, máscara descartável, prancha em compensado naval, soro fisiológico, termômetro digital, livro de ocorrências, apito, cordão de apito, rádio.

✓ **Capacitação:** formação/reciclagem conforme Lei n. 11.901/2009, normas do CBPMESP e ABNT, simulados periódicos de abandono integrados às equipes de Supervisão, Atendimento, Limpeza, Manutenção e Vigilância.

**5.2. Recursos tecnológicos:** solução (sistema) de atendimento e agendamento integrado a infraestrutura de servidores locais, datacenters, painéis digitais de chamada, totens de atendimento, impressoras técnicas para senhas e interface web para gestão local e central de sistema, com diferentes níveis de acesso, que disponha das seguintes funcionalidades:

#### **a) Plataforma, arquitetura e operação**

- Acesso web responsivo (desktop/tablet/celular), compatível com Chrome/Firefox/Microsoft Edge/Safari, via HTTPS (Hypertext Transfer Protocol Secure).
- Hospedagem em data centers com alta disponibilidade e escalabilidade; operação em unidades fixas e móveis (conectividade 5G – quinta geração de redes móveis).
- Funcionamento offline com persistência local e sincronização automática segura quando o link voltar.
- Integração e interoperabilidade com sistemas legados por API (Interface de Programação de Aplicações); opção de login por GOV.BR (plataforma gov.br).
- Migração integral do histórico (desde 2018), preservando integridade e acessibilidade.
- Adaptação visual aos padrões da Prefeitura (cores e logotipos).

#### **b) Cadastro único, canais e dados do cidadão**

- Cadastro único do cidadão; uso integrado de múltiplos canais (inicia em um canal e continua em outro).
- Visão unificada dos atendimentos por cidadão e por serviço.

#### **c) Módulo de Atendimento (recepção/triagem/guichês)**



- **Recepção e triagem:** conferência de documentos, seleção de serviços, priorização e emissão de senha única para múltiplos serviços (mesma ou diferentes Secretarias/Órgãos).
- Emissores de senha configuráveis (botões, cores, telas, filas, prioridades, categorias).
- Impressão de senha única parametrizável (número, horário, serviços, documentos, prioridade, tempo estimado, protocolo).
- **Atendimento em mesa:** chamada/rechamada, próxima senha, congelar/descongelar, pausar, redirecionar, alterar serviço/atividade/prioridade, comentários e protocolos; métricas do atendente em tempo real.
- Padrões de atendimento por seção/unidade com filtros e ativação automática conforme demanda (filas, prioridades, tempos).
- Alarmes configuráveis (tempo de fila, suspensão, lotação), com envio por e-mail e para os módulos de Supervisor.
- **Retaguarda:** protocolo, rastreabilidade, comunicação automática (SMS – Short Message Service/e-mail/push) e registro de retirada.

#### **d) Painéis e mídia (TV corporativa)**

- Chamada de senhas em TV (televisão) com áudio/alerta sonoro configurável e exibição das últimas chamadas.
- **Gestão de conteúdos:** grade, vídeos/imagens/RSS (Really Simple Syndication), layouts personalizáveis e relatórios.

#### **e) Descomplica SP Digital**

- Senhas virtuais (com/sem painel; conversão para senha impressa).
- Modos de autoatendimento, atendimento monitorado, atendimento pelo agente e registro planilhado (lançamentos manuais).
- Avaliação (monoavaliação e multiavaliação).

#### **f) Agendamento de serviços**

- Busca inteligente de serviços; calendário por unidade/serviço; intervalos e capacidade configuráveis.
- **Modos de ativação:** encaminhamento direto ao atendimento ou passagem pela triagem (ambos podem coexistir).
- Regras por CPF (Cadastro de Pessoas Físicas)/serviço: limites de agendamentos, faltas/cancelamentos (bloqueio e desbloqueio automáticos); tempos mínimos/máximos entre marcação e atendimento.
- **Integração com SP156** (web services), mensagens personalizáveis (e-mail/SMS/push), lembretes e cancelamento pelo cidadão.
- Agendamento avançado (pesquisa por vagas; unidade sugerida por proximidade).
- Histórico do cidadão com status e número da senha.

#### **g) Avaliação do atendimento**

- Monoavaliação (ótimo/bom/regular/ruim) em dispositivo ligado via USB (Universal Serial Bus) e por mesa.
- Multiavaliação por e-mail (perguntas padronizadas/dissertativas) para públicos-alvo filtrados (serviço, prioridade, atividade, seção, unidade etc.).

#### **h) Supervisão e monitoramento**

- **Monitores em tempo real:** filas por Secretaria/Órgão; mesas (em uso/ocioso/suspensão); triagens (emissores, emissões/não emissões); senhas congeladas.
- Rastreamento completo de uma senha (linha do tempo) e exportação.
- Gestão de agendamentos (listagens/estados/exportação).
- Monitoramento de alarmes (por data/tipo).
- Aplicativo móvel (iOS/Android) para consulta pública: fila, TME (Tempo Médio de Espera), TMA (Tempo Médio de Atendimento), satisfação, atendimentos e mapa por unidade.

#### **i) Relatórios**

- Relatórios diários e periódicos automáticos; OLAP (Processamento Analítico Online/Business Intelligence) com cubos configuráveis (grid/gráficos), salvar visões e exportar (HTML, XLS, ODS, PDF, CSV, imagem).
- **Dimensões mínimas:** localidade, grupos/unidades, Secretaria/Órgão, serviço/atividade, prioridade, categoria, atendente, datas (ano-trimestre-mês-dia-hora).
- **Análises:** demanda por serviço; agendamentos (comparecimento, absenteísmo); tempos de espera/atendimento/deslocamento; suspensões/pausas; não emissões; excedentes; congelamentos; redirecionamentos; desempenho dos atendentes; classificação de esperas; satisfação do cidadão.
- Consulta e análise incluindo histórico migrado (desde 2018).

#### **j) Sala de Situação e Dashboards**

- Dashboards personalizáveis por usuário (barras/linhas/pizza), atualização automática, comparações entre regiões/unidades e metas.
- Painel de monitoramento com TME/TMA atuais por serviço, fila mais antiga, mesas/emissores logados, avaliações e aderência ao padrão.
- Mapa referenciado das unidades com alertas por cor (status).

#### **k) Gestão de usuários, perfis e configuração**

- Autenticação por usuário/senha (mecanismos adicionais sob demanda); bloqueios por repetição, inatividade, tentativas e sessões simultâneas.
- **Perfis mínimos:** Administrador; Supervisor; Emissor/Triagem; Atendente; Atendente do Descomplica Digital (e possibilidade de novos perfis).
- Controle granular de permissões (telas, relatórios, campos, unidades e módulos).
- **Configuração centralizada:** cadastros de unidades, seções, filas, numeradores, serviços/atividades/grupos, prioridades, categorias, motivos (suspensão/pausa/não emissão/cancelamento), horários de trabalho, grupos de usuários, modelos de e-mail, mensagens de senha/painel.

#### **l) Segurança da informação e privacidade (LGPD)**

- Trilha de auditoria (data/hora, usuário, IP), mensagens de erro/ação, rollback de transações.
- Política de privacidade conforme LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais); controle seletivo de acesso.
- Backups e restauração com testes periódicos; disponibilidade, integridade, confidencialidade e autenticidade dos dados.
- RIPD (Relatório de Impacto à Proteção de Dados Pessoais) e conformidade com normas municipais.

#### **m) Equipamentos e periféricos suportados**

- TVs para painéis e sala de situação.
- Impressoras térmicas para senhas/protocolos.
- Dispositivos de avaliação (mono/multi).
- Totens de autoatendimento (emissão de senhas, agendamento, serviços online, impressão, leitor de código/QR, pin pad para pagamentos eletrônicos com opção de ser removido).
- Servidores locais (rack 19”) para operação offline e sincronização.

#### **n) Consultas públicas em tempo real**

- Lista de unidades (endereço/horário).
- Número de pessoas na fila e TME por serviço/órgão/unidade.

#### **5.3. Diretrizes procedimentais:**

- Elaboração de TR com base em modelo padronizado, quando houver, com aprimoramento após análises internas e realização de consulta pública.
- Dispensada a intenção de Registro de Preços, tendo em vista a contratação ser exclusiva para a SMIT.
- Realização de Consulta Pública, se o orçamento for igual ou superior a 100 (cem) milhões.

- Consolidação de mapa de riscos e matriz de alocação de riscos.
- Realização de Pesquisa de Preços, consoante normas da Instrução Normativa n. 006/SEGES/2023 c/c o Manual de Orientação de Pesquisa de Preços da Coordenaria de Bens e Serviços da Secretaria Municipal de Gestão, com preferência por preços extraídos de contratos e ARPs mantidas pelo Poder Público e por bases oficiais.
- Consolidação de orçamento de referência e tabelas e planilhas de referência da Administração, contendo preços unitários, mensais, totais, anuais e globais.
- Restrição do orçamento da licitação até a abertura da fase recursal, nos termos do art. 32 do Decreto n. 62.100/2022, com ressalva para o momento de negociação, visando à obtenção de proposta mais vantajosa.
- Postergação da dotação para o momento da assinatura das ARPs, ficando a reserva e o empenho condicionados à lavratura contratual originada.
- Adaptação de minuta de edital e anexos com o fim de fortalecer mecanismos de aceitabilidade de proposta, com foco no combate ao jogo de planilhas, a “coelhos” e “mergulhadores”, enfatizando critérios objetivos de análise de condições de participação e de análise de exequibilidade de propostas.
- Uso de instrumento de medição de resultado ou instrumento similar para aferição da qualidade de prestação de serviços.
- Previsão de sistema de glosas, multas e penalidades em caso de não produção de resultados, ausência ou abaixo do mínimo exigido, incluindo quando a contratada deixar de usar materiais e recursos previstos para o objeto.
- Previsão de Comissão Permanente de Fiscalização em substituição a fiscais, tendo em vista a amplitude do programa e a fragmentação de unidades.
- Prazos de respostas e conclusão de serviços, com registros de chamados.
- Previsão de subcontratação de parcelas acessórias do objeto e de parcela distinta da natureza comum das demais, contendo critérios para tanto.
- Previsão de mecanismos de repactuação de preços e reajustamento em sentido estrito, nos termos da Lei.
- Previsão de procedimentos de recebimento provisório e definitivo, considerando documentações específicas para cada tipo de serviço integrado ao conjunto.
- Regras ambientais e sustentáveis.
- **Ordem direta do rito ordinário:** realização da fase de lances, negociação, análise e aceitabilidade de propostas, prova de conceito, habilitação, intenção de recursos, recursos, contrarrazões, adjudicação e homologação.
- **Prova de Conceito (PoC):** validar a proposta comercial, verificando compatibilidade com a infraestrutura da licitante e aderência aos requisitos técnicos, operacionais e legais do TR.
- **Vigência das Atas de Registro de Preços (ARPs): 1 (um) ano, prorrogável por igual período.**

- **Vigência dos contratos gerados a partir das ARPs: 60 (sessenta) meses**, prorrogável até o limite decenal.

## 6. Estimativa de Quantidades (art. 18, IV, da LLCA c/c art. 5º, II, da IN SEGES n. 001/2023)

### 6.1. Quantificação de Elementos Diretos

Havendo parâmetros apenas para vigilância desarmada e limpeza, asseio e conservação predial nos Cadernos Técnicos de Serviços Terceirizados do Estado de São Paulo, as métricas abaixo foram definidas com o fito de estruturar a configuração operacional da contratação, considerando a experiência dos contratos anteriores e em curso, que mantêm o Programa Descomplica SP, e os ajustes necessários para o modelo integrado de gestão de serviços terceirizados. Com base nisso, e na premissa de que as unidades não apresentam grande área de cobertura, cabem:

**a) Supervisão de Operação:** 1 supervisor por unidade, cuja cobertura, em caso de doenças ou ausências legais, será realizada pelo Assistente à Supervisão, mediante pagamento das diferenças cabíveis, relativas à cumulação de funções.

- **Justificativa:** garante cadeia de comando única e *accountability* local, condição necessária ao modelo integrado, e a cobertura por Assistente com pagamento das diferenças evita duplicidade permanente de postos e assegura continuidade, atendendo ao princípio da economicidade com segregação clara de responsabilidades.

**b) Assistência à Supervisão:** postos fixos variáveis, a depender do porte da unidade, no máximo de 2 (duas) posições.

- **Justificativa:** dimensiona *backoffice* operacional segundo carga efetiva de serviços e horário, limitando a 2 para controlar custo e manter “*span of control*” adequado do supervisor sem criar camadas gerenciais redundantes.

**c) Atendente:** postos fixos estipulados com base na quantidade dos contratos atuais, observando o volume de atendimentos e de munícipes recepcionados.

- **Justificativa:** baseado em dados históricos, mantém taxa de ocupação segura e níveis de serviço (tempo de espera e taxa de abandono) alinhados à política de atendimento ao cidadão, evitando ociosidade estrutural.

**d) Agentes de limpeza:** 1 (um) posto a cada 750 metros a serem limpos ou, quando a unidade tiver metragem a menor, a quantidade obrigatória de 1 (um) posto.

- **Justificativa:** produtividade compatível com ambientes de alto giro de público e rotinas sanitárias (ciclos em áreas comuns + sanitários), assegurando frequência mínima de higienização dentro da jornada. Ademais, o piso de 1 posto preserva condições higiênico-sanitárias onde a metragem é inferior ao parâmetro.

**e) Engenheiro:** 1 (um) engenheiro a cada 5 (cinco) unidades-alvo de serviços de manutenção e preservação predial, com cobertura.

- **Justificativa:** arranjo “cluster” observa a ABNT NBR 5674 (planejamento e controle da manutenção), garantindo inspeções, planos preventivos, ART/RRT e análise de risco sem custo de dedicação exclusiva em unidades de baixa complexidade.

**f) Encarregado Geral:** 1 (um) encarregado a 5 (cinco) unidades-alvo de serviços de manutenção e preservação predial, com cobertura.

- **Justificativa:** coordena a execução (ordens de serviço, escalas, insumos) no mesmo arranjo em cluster do engenheiro, isto é, um grupo de unidades, reduzindo o **Tempo Médio de Reparo (MTTR)** por meio de orquestração local e padronizando procedimentos entre unidades próximas, com quilometragem e tempos de deslocamento sob controle.

**g) Técnico eletricitista:** 1 (um) técnico a cada 2 (duas) unidades-alvo de serviços de manutenção e preservação predial, com cobertura.

- **Justificativa:** proximidade maior decorre da criticidade elétrica (NR-10, NBR 5410), mitigando riscos de indisponibilidade de sistemas e segurança de usuários; relação 1:2 permite atendimento preventivo/corretivo “*on time*” sem dispersão de especialidade.

**h) Técnico geral:** 1 (um) técnico por unidade-alvo de serviços de manutenção e preservação predial, com cobertura.

- **Justificativa:** linha de frente para pequenos reparos, triagem e *first-fix*, reduzindo chamados escalados e tempo de indisponibilidade; cobertura preserva continuidade em afastamentos, essencial à operação diária.

**i) Controle de pragas:** 1 (uma) aplicação a cada 6 (seis) meses, por unidade, com garantia de 1 (uma) reaplicação sem custos à Contratante.

- **Justificativa:** periodicidade compatível com ciclos biológicos e eficácia residual dos produtos, com reaplicação por transferência de risco de performance à contratada, atendendo a exigências sanitárias e evitando aditivos por recorrência sazonal.

**j) Vigilância:** 1 (um) posto formado por 1 (uma) posição diurna e 1 (uma) posição noturna, por unidade.

- **Justificativa:** proporciona presença contínua para controle de acesso e prevenção de perdas e resposta imediata, dimensionada ao risco típico de unidades de pequeno porte.

**k) Bombeiro civil:** 1 (um) posto por unidade, com cobertura.

- **Justificativa:** mantém prontidão para princípios de incêndio, primeiros socorros e evacuação, além de rotinas de inspeção dos sistemas de proteção, contribuindo para manutenção das condições do AVCB e redução de severidade de eventos.

**l) Sistema:** 1 (uma) licença por unidade, acrescidos de **1250 (mil duzentos e cinquenta) pontos de função** para incrementos de sistemas, por lote contratual, observadas justificativas do parcelamento da solução, em tópico próprio.

- **Justificativa:** licença por unidade assegura rastreabilidade (indicadores locais, logs e auditoria) e autonomia operacional; reserva de Pontos de Função (método reconhecido IFPUG/NESMA) permite evoluções controladas por ordens de serviço, com medição objetiva de escopo e vedação a mudanças discricionárias.

## 6.2. Quantificação de Elementos Acessórios

Enquanto a parte principal do objeto é a disponibilização e a gestão da mão de obra terceirizada, consideram-se elementos acessórios todos os bens, materiais, insumos, equipamentos, ferramentas, uniformes e congêneres necessários à execução das atividades. Esses elementos subdividem-se em comuns (transversais a várias funções) e específicos (vinculados a determinada função) e serão detalhados no Termo de Referência com especificações técnicas e “fatores direcionadores” de consumo.

Em razão da baixa controlabilidade do volume de pessoas atendidas e da ocorrência de incidentes imprevisíveis nas unidades — como mal-estar, vômitos, acidentes, roubos, furtos e vandalismo —, materiais e insumos de limpeza e de manutenção predial serão remunerados por **reembolso mensal**, junto às medições e mediante apuração de valores unitários e totais, discriminados em proposta comercial, obtidos da multiplicação das quantidades efetivamente utilizadas, observados os limites quantitativos indicados no **Apêndice IX.b – Estimativa de Materiais, Insumos e Equipamentos**.

### 6.3. Decomposição do Orçamento e Cobertura de Custos Indiretos

No modelo proposto, cada serviço contínuo será precificado com base no custo de um posto de trabalho (posto/dia) específico, somando-se todas as parcelas trabalhistas obrigatórias e benefícios legais devidos à função, e acrescido de uma taxa de **Benefícios e Despesas Indiretas (BDI)** para sustentar todo o conjunto de bens, materiais, insumos, consumíveis, equipamentos, uniformes e outros indiretos, fixos e/ou variáveis. Em outras palavras, para cada tipo de posto (limpeza, vigilância, manutenção etc.), calcula-se o custo mensal completo do posto (salários, encargos sociais, férias, 13º, benefícios como vale-transporte, vale-refeição, seguros etc.) e então aplica-se uma taxa de BDI que abrange todas as despesas indiretas, tributos/impostos e a margem de lucro do contratado. Esse método resulta no valor unitário do posto por mês ou por dia, que será a base para pagamento e controle do contrato.

A taxa incidente sobre os custos diretos do posto destina-se a remunerar os custos indiretos e a margem empresarial, abrangendo administração central, despesas operacionais e administrativas, despesas financeiras variáveis, seguros, lucro e tributos. Nesse modelo, materiais de limpeza e determinadas demandas de manutenção predial são excepcionados da cobertura pelo BDI, dada a elevada variabilidade e imprevisibilidade de consumo. Itens como saneantes, sabonetes e papéis variam conforme o número de usuários, sazonalidade e eventos, de modo que sua inclusão em uma taxa fixa tenderia a distorcer os custos e reduzir a transparência da medição. Por isso, esses materiais terão previsão própria e fornecimento direto por demanda, enquanto o BDI permanece restrito aos insumos acessórios de uso comum (uniformes, ferramentas, EPIs, EPCs, outros equipamentos, materiais de apoio e tudo o que for preciso para que o objeto seja executado com qualidade).

No que tange à manutenção predial, as necessidades de reparo diferem sensivelmente entre unidades, em função da idade e do estado de conservação dos imóveis, do nível de ocupação, da criticidade dos sistemas (elétricos, hidráulicos, climatização, por exemplo), do histórico de intervenções e até de condições ambientais externas. Essa heterogeneidade torna inadequada a inclusão, em taxa fixa, de manutenção corretiva e reposição de peças, sob pena de super ou subprecificação e alocação ineficiente de riscos. Assim, tais intervenções constarão em planilha específica, com execução sob demanda mediante ordem de serviço, medição por ocorrência e, quando aplicável, tetos por unidade, além de preservar-se no BDI apenas o que decorre de custos típicos, sem prejuízo à adoção de BDI diferenciado pela licitante, desde que não ultrapasse a taxa total de referência e seja plenamente justificado, com exceção do lucro, cujo ajuste compete exclusivamente às interessadas, sob estratégia comercial própria sobre a qual a Administração não possui ingerência.

Ressalte-se que o método descrito acima não é empírico, mas sim respaldado por estudos oficiais e adaptado segundo a lógica da GIS, como é o caso dos **Cadernos Técnicos de Serviços Terceirizados**, que utilizam exatamente essa lógica de composição de custos e fornecem planilhas de referência onde cada perfil de posto tem seu custo detalhado, com acréscimo de BDI. A diferença é que, enquanto tais cadernos preveem o BDI como elemento integrador do custo por função, quase sempre



reduzindo a capacidade de fornecimento de materiais, insumos, equipamentos e ferramentas, o BDI da GIS será aplicado sobre o valor total do posto, já considerando encargos e direitos trabalhistas, mas desconsiderando custos diversos, tributos e lucro, porquanto as despesas operacionais, isto é, tudo e quanto for necessário para subsidiar as atividades atreladas aos serviços, integrarão a taxa para **(i)** garantir o fornecimento pela contratada, independentemente da quantidade, e **(ii)** reduzir a burocracia de medição suscetível a glosas em caso de descumprimentos contratuais.

Essa padronização trazida pelos cadernos técnicos demonstra que o modelo de custo por posto com BDI é reconhecido como boa prática. Ele uniformiza critérios entre diversos contratos e fornecedores, facilita a comparação de propostas e assegura que os licitantes estejam cientes de todas as obrigações embutidas no preço. Ou seja, se todos calculam seus preços baseados nos mesmos componentes, evita-se jogo de planilha ou omissão de custos essenciais, pois o ente público já estabelece o “pacote” de itens mínimos inclusos no posto (mão de obra + insumos necessários), aumentando a segurança de que o preço contratado será suficiente para cobrir todos os elementos exigidos, reduzindo risco de futura alegação de desequilíbrio.

Aplicadas as balizas objetivas de composição, esta SMIT obteve taxa de BDI referencial de **RESTRITO**, calculada a partir de taxas praticadas, conforme especificado no **Apêndice XI.c**.

### **6.3.1. Objetividade na Medição e Garantia da Qualidade**

Um dos grandes benefícios do modelo “custo de posto (com BDI)” é a objetividade na medição dos serviços e na verificação da qualidade. Como cada posto abrange todas as atividades e recursos necessários, a fiscalização do contrato pode focar em resultados e desempenho, ao invés de contabilizar item por item de material utilizado. A medição mensal passa a considerar basicamente quantos postos/dias foram efetivamente prestados com qualidade satisfatória.

Na prática, isso significa que a Contratante avaliará, a cada mês, se todos os postos contratados foram devidamente ocupados e executados conforme os níveis de serviço estabelecidos. Havendo faltas de pessoal, ausências não cobertas ou desempenho abaixo do mínimo, aplica-se um desconto (glosa) proporcional no pagamento daquele posto ou do conjunto de serviços. Em outras palavras, se o serviço não atingir a qualidade mínima ou não for prestado em determinada quantidade, o pagamento é reduzido na mesma proporção, de forma transparente e objetiva.

Como a formação de preço do posto já contempla tudo que é necessário para a execução (inclusive insumos e condições para atender ao nível de serviço), parte-se do princípio de que existe uma relação direta entre o custo do posto e a qualidade do resultado esperado. O Contratado, ao ofertar um posto por certo valor, assumiu ali a responsabilidade de dotar esse posto de mão de obra qualificada, devidamente treinada, uniformizada, com ferramentas e materiais necessários. Assim, se a qualidade entregue ficar aquém do esperado, é razoável supor que algo nesses insumos ou na gestão do posto falhou, seja menor número de funcionários do que o pago, seja falta de material, seja supervisão deficiente.

Dessa forma, a fiscalização não precisa dissecar cada item fornecido diariamente, pois avaliará o conjunto da prestação por indicadores de desempenho. Por exemplo, se um posto de limpeza inclui manter determinado ambiente limpo continuamente, e verifica-se sujidade recorrente (falha na qualidade), aplica-se uma penalização financeira conforme previsto em contrato. Os modelos de contrato inspirados no CadTerc normalmente trazem anexos de Procedimento de Avaliação de Qualidade com pontuação e percentuais de desconto na fatura mensal conforme a nota obtida. Esse processo incentiva a contratada a

utilizar corretamente os recursos (mão de obra suficiente, materiais adequados) para não ter glosas. Por consequência, o modelo vincula pagamento à performance: pagando-se por posto efetivamente trabalhado e com qualidade, garante-se que o interesse do contratado esteja alinhado ao da Administração, ou seja, entregar o serviço com o padrão combinado, sob pena de redução da remuneração.

### 6.3.2. Vantagens do Modelo vs. Decomposição Detalhada de Insumos

A opção por custos por posto com BDI, em vez de uma planilha profundamente detalhada com cada item de equipamento, material, insumo e uniforme separado, propicia as seguintes vantagens:

**a) Simplificação do controle contratual:** a fiscalização e o ateste ficam mais simples, pois é preciso verificar essencialmente a presença dos postos e o cumprimento das tarefas, ao invés de conferir consumo de cada material ou uso de cada equipamento diariamente. Assim, a medição por posto fica clara e auditável; por exemplo, se 10 postos de limpeza operaram no mês todo, paga-se 10 x valor do posto (ajustado por eventuais descontos de qualidade).

**b) Responsabilização integral do contratado:** quando se lista cada insumo separadamente, corre-se o risco de o Contratado alegar, por exemplo, que certo material não estava previsto ou não foi fornecido por questão de orçamento. No modelo de posto completo, todos os insumos necessários estão incluídos na obrigação do Contratado, cabendo a ele gerir eficientemente esses recursos dentro do valor ofertado. Isso transfere ao Contratado a responsabilidade de providenciar tudo que for preciso para atingir os níveis de serviço, fortalecendo a lógica da contratação por performance. Do outro lado, a Contratante não precisa gerenciar microdetalhes, apenas exigir resultados: “me entregue o ambiente limpo e conservado” em vez de “use X litros de detergente”. Se faltar algum item, o serviço ficará abaixo do padrão e ele sofrerá desconto, o que naturalmente força o prestador a não poupar nos insumos essenciais.

**c) Apuração objetiva de custos e preços equilibrados:** a planilha consolidada por posto dificulta práticas de “jogo de planilha” onde o proponente poderia subcotar certos elementos intencionalmente. No modelo com BDI, sabe-se que o preço unitário do posto deve cobrir todos os custos daquela atividade. Com a decomposição aprofundada, diferentes licitantes poderiam adotar critérios distintos para depreciação de equipamentos, vida útil de uniformes etc., gerando confusão e dificuldade de comparabilidade. Padronizando o custo global do posto, a comparação de propostas se dá em bases iguais e objetivas, o que tende a resultar em propostas mais justas e alinhadas com os custos reais.

**d) Foco em resultados ao invés de meios:** este modelo está alinhado às boas práticas modernas de contratação de serviços, em que o foco do contrato é o resultado (ambiente limpo, patrimônio seguro, atendimentos realizados com eficiência) e não o detalhamento exaustivo dos meios empregados. Normativas federais, como a Instrução Normativa SEGES/MP n. 5/2017, estimulam a administração a definir claramente os resultados esperados e indicadores de desempenho, evitando especificações excessivamente prescritivas de materiais ou marcas, salvo quando necessário. Contratar por posto com todos os elementos inclusos concretiza essa orientação, pois define a obrigação de resultado (mantido por aquele posto de trabalho com todos os recursos) e dá liberdade ao Contratado para gerir os meios, desde que cumpra os indicadores de qualidade. Isso tende a gerar inovação e eficiência: o prestador pode, por exemplo, adotar tecnologias ou técnicas melhores de limpeza para cumprir a meta.

**e) Otimização dos custos indiretos e economias de escala:** ao agregar os serviços em um único contrato integrado (vigilância, limpeza, manutenção etc.), espera-se que o Contratado possa bem utilizar e racionalizar custos indiretos. Por exemplo, uma mesma estrutura de supervisão ou gestão administrativa pode atender a múltiplos serviços. O modelo de custo por posto com BDI facilita capturar essas economias, pois o BDI incorporado já pode refletir a redução de despesas indiretas médias por posto em função da sinergia entre as atividades. Se fosse feita planilha separada por serviço e insumo, seria mais difícil identificar e exigir essas eficácias. Com todos os postos sob uma gestão unificada, o Contratado tende a diluir custos fixos (como equipe de supervisão, logística) entre os diversos postos, permitindo possivelmente um BDI menor do que seria em contratos isolados, benefício que pode ser repassado em forma de preço mais competitivo. Em comparação, a decomposição minuciosa de cada item tornaria o Termo de Referência e a proposta muito extensos e complexos, sem agregar valor proporcional ao controle. O importante é garantir que o contrato contemple tudo que é necessário – e isso o modelo do posto com BDI faz – e que haja mecanismos de cobrança de desempenho – o que as cláusulas de avaliação de qualidade e glosas asseguram. Assim, obtém-se controle efetivo sem onerar a gestão do contrato com detalhes excessivos.

### **6.3.3. Taxa de BDI Única para Todos os Postos**

Considerando que a contratação em questão integra diversos serviços em um só pacote (**Gestão Integrada de Serviços – GIS**), surge a dúvida sobre a aplicação de uma taxa de BDI unificada para todos os tipos de posto versus taxas diferenciadas por serviço. A adoção de um BDI único para o contrato inteiro é viável e pode ser justificada tecnicamente. Afinal, apesar de cada categoria de posto ter particularidades, todas envolvem prestação de serviços contínuos com dedicação exclusiva de mão de obra, e a contratada terá uma estrutura gerencial compartilhada atendendo a todos os postos. Desse modo, despesas indiretas como administração central, gestão de pessoal, custos financeiros, bem como a margem de lucro, tendem a ser aplicadas de forma uniforme sobre o conjunto do contrato, independente se o posto é de limpeza, vigilância ou outra função.

Uma forma de calcular um BDI único é ponderar as parcelas indiretas levando em conta o peso de cada grupo de postos no custo total. Por exemplo, se a maioria dos postos são de limpeza (que tradicionalmente podem requerer um pouco mais de material de consumo) e outros de vigilância (com menos materiais de consumo, mas talvez salários ligeiramente diferentes), ao juntar tudo, a taxa de despesas indiretas e lucro pode ser ajustada de forma a cobrir adequadamente todos. Desde que o BDI único cubra as necessidades de cada posto e seja calculado com base em dados reais, não há impedimento técnico ou legal para adotá-lo. Pelo contrário, há precedentes de contratações e entendimentos de órgãos de controle onde se utilizou um BDI linear em planilhas mistas. Por exemplo, já se verificou licitação aplicando BDI único para itens diversos (serviços e fornecimentos de equipamentos) sem distinção por natureza.

No caso de serviços continuados integrados, a natureza das atividades é semelhante (todas envolvem mão de obra, rotina diária, gerenciamento local e insumos de apoio), de modo que um BDI padronizado faz sentido e simplifica a gestão contratual. A Contratante pode, inclusive, exigir na fase de lances/propostas que os licitantes utilizem uma taxa de BDI única para todos os postos, ou pelo menos apresentar de forma destacada qual o BDI médio considerado, propiciando transparência e facilitando a análise de adequação das propostas.

#### 6.4. Estimativa de Quantidades Consolidada

Com base nas métricas e diretrizes acima justificadas, foi elaborado o **Apêndice IX.a.1 – Quantidades Estimadas Diretas**, que indicam as quantidades estimadas, por unidade, para atendimento da necessidade da SMIT, do qual se destacam, considerando o potencial de vigência contratual de **60 (sessenta) meses** por ajuste contraído de ARP:

- a) 18.577,72 m<sup>2</sup> de áreas internas para atuação das equipes terceirizadas;
- b) 700,12 m<sup>2</sup> de áreas externas para atuação das equipes terceirizadas;
- c) 19.277,84 m<sup>2</sup> de área total abrangida pelo contrato;
- d) 2.177,20 m<sup>2</sup> de área destinada à limpeza de vidros;
- e) 37 postos de supervisão de operação;
- f) 57 postos de assistência à supervisão;
- g) 479 postos de atendimento;
- h) 43 postos de higienização;
- i) 33 postos de vigilância diurna e 33 postos de vigilância noturna;
- j) 6,60 postos de engenharia;
- k) 6,60 postos de encarregamento técnico;
- l) 16,50 postos de técnicos eletricitistas;
- m) 33 postos de técnicos gerais;
- n) 330 postos para controle de pragas (correspondentes a 183.877,20 m<sup>2</sup> de áreas tratadas);
- o) 33 postos de prevenção e combate a incêndio por bombeiro civil;
- p) 37 licenças para sistema de atendimento e agendamento, compostas pelos módulos indicados no **Apêndice IX.a.2 – Quantidades Estimadas Diretas da Solução de Agendamento e Atendimento ao Público**.
- q) 5000 pontos de função para incrementos sistêmicos.

#### 7. Estimativa do Valor da Contratação (art. 18, VI, da LLCA c/c art. 5º, III, da IN SEGES n. 001/2023)

Conforme valores, parâmetros, métricas e cálculos constantes do **Apêndice IX.d – Estimativa Preliminar de Preços (Restrito)**, o valor estimado da contratação é de **RESTRITO** por mês, de **RESTRITO** por ano e de **RESTRITO** pelos **60 (sessenta) meses** previstos de vigência contratual.

#### 8. Justificativa para o Parcelamento ou não da Contratação (art. 18, VIII, da LLCA c/c art. 5º, IV, da IN SEGES n. 001/2023)

##### 8.1. Justificativa para o Parcelamento da Contratação em Lotes

Conforme previsto no inciso VIII do art. 18 da Lei 14.133/2021, o ETP deve conter a justificativa para o parcelamento ou não do objeto. No caso em tela, optou-se pelo parcelamento da contratação em **4 (quatro) lotes**, correspondentes às quatro macrorregiões do município de São Paulo: Norte, Leste, Sul e Oeste/Centro. Cada lote englobará as unidades do Programa Descomplica SP situadas na respectiva região geográfica.

No presente caso, a natureza do objeto é divisível por região sem prejuízo à funcionalidade do conjunto. Cada região do município possui um conjunto de unidades Descomplica SP que podem ser administradas de forma autônoma por contratadas distintas, pois não há dependência técnica que exija um único fornecedor para todas as unidades da cidade. Assim, o parcelamento não ocasiona perda de economia de escala significativa, visto que cada lote ainda representa um volume considerável de serviços e, portanto, mantém atratividade econômica.

Nessa configuração, o parcelamento traz vantagens importantes de competitividade e gestão, destacando-se:

**a) Ampliação da competitividade:** permitir que empresas disputem por lotes regionais aumenta o número potencial de licitantes. Muitas empresas de médio porte, inclusive regionais, que não teriam capacidade de atender ao objeto em todo o município, podem competir por uma região específica. Essa abertura estimula a participação de um conjunto mais amplo de fornecedores e fomenta a concorrência e a obtenção de propostas mais vantajosas.

**b) Especialização e qualidade de serviço:** cada região possui características demográficas e operacionais específicas (perfil de usuários, demandas sazonais, localização das unidades etc.). Com contratos separados por região, as empresas podem se especializar no atendimento daquela comunidade, adaptando-se melhor às necessidades locais. Acredita-se que um fornecedor dedicado a uma região poderá concentrar esforços na qualidade do serviço daquela área, resultando em melhor desempenho operacional e maior satisfação dos cidadãos atendidos. Haverá também um monitoramento mais focalizado por parte da fiscalização: a SMIT poderá avaliar o desempenho de cada lote separadamente, permitindo identificar boas práticas e problemas de forma mais precisa e comparativa entre regiões.

**c) Mitigação de riscos e confiabilidade do serviço:** A divisão por lotes regionais contribui para a redução de riscos operacionais. Caso haja eventual inadimplemento ou falha contratual por parte de uma das empresas em um lote, essa ocorrência ficará confinada à respectiva região, não afetando imediatamente o funcionamento das unidades nas demais regiões. Esse isolamento de impactos garante que uma interrupção de serviços em um lote não paralise todo o programa na cidade, aumentando a resiliência do serviço público prestado. A Administração poderá acionar planos de contingência regionais ou até mesmo utilizar soluções emergenciais (como remanejamento de pessoal ou atendimento remoto) para aquela região enquanto resolve o problema contratual, mantendo as outras áreas funcionando normalmente. Em contraste, num contrato único para toda a cidade, qualquer falha teria efeitos em cascata muito mais graves. Portanto, sob o prisma da continuidade do serviço, os lotes regionais compartimentalizam riscos e oferecem maior garantia de manutenção parcial das operações em cenário de crise.

**d) Estímulo à inovação e benchmarking interno:** com diferentes fornecedores atuando simultaneamente em regiões distintas, cria-se um ambiente de *benchmarking* interno entre os lotes. Cada Contratado buscará cumprir as metas de nível de serviço e pode trazer inovações próprias em processos, uso de tecnologia e gestão de pessoas para atingir resultados melhores. A Administração poderá comparar o desempenho entre lotes e difundir as melhores práticas identificadas. Essa “compe-

tição saudável” tende a elevar o padrão geral de qualidade, em benefício do cidadão. Além disso, na eventual necessidade de substituição de um contratado (por desempenho insuficiente ou término contratual), a existência de outros fornecedores já operando facilita a transição, pois há conhecimento acumulado em contexto semelhante em outros lotes.

**e) Desconcentração do mercado e desenvolvimento regional:** a contratação em lotes regionais evita a concentração excessiva de mercado em um único fornecedor. Empresas de diferentes portes têm a oportunidade de fornecer para a PMSP. Isso incentiva o desenvolvimento de fornecedores locais ou regionais, que podem reinvestir e gerar empregos na própria região onde atuam. Ao mesmo tempo, garante-se que a Administração não fique excessivamente dependente de um único prestador para todo o serviço, o que estaria em dissonância com o interesse público de manter alternativas e barganha nas contratações.

A divisão do objeto em quatro lotes regionais é escolha técnico-motivada, não um exercício arbitrário de “quantas partes quiser”, porque decorre de análise de viabilidade estritamente técnica que busca o ponto de equilíbrio entre competição, capacidade de fiscalização e mitigação de riscos operacionais, exatamente o que a Lei Federal n. 14.133/2021 exige quando impõe planejamento prévio e avaliação do parcelamento vantajoso e vedação do fracionamento indevido. Nessa situação, o presente estudo demonstra que quatro lotes correspondem às macrorregiões operacionais do Município.

A alternativa de dois lotes concentraria riscos contratuais e logísticos (perda de comparabilidade e maior dependência de poucos fornecedores), ao passo que cinco, seis ou sete lotes aumentariam custos transacionais, interfaces e conflitos de responsabilidade, além de dificultar o controle e a coerência de dados, cenário que a própria jurisprudência alerta quando condena a pulverização excessiva que compromete a obtenção da proposta mais vantajosa (TCU, Acórdão 5301/2013). Por outro lado, a divisão em lotes, quando tecnicamente justificada, é instrumento para ampliar a competitividade sem sacrificar ganhos de escala, como assentam precedentes que condicionam o parcelamento à demonstração, no ETP, de viabilidade técnica (v.g., TCE-SC, Prejulgado 270, e TCE-PR, Acórdão 931/2020), sendo reconhecido pela doutrina de Marçal Justen Filho o aumento de competidores com a contratação de objetos de menor dimensão.

Assim, diante de contextos objetivos, a Administração cumpre o dever de motivação qualificada e exerce discricionariedade técnica legítima, com especial atenção ao art. 22 do Decreto-Lei n. 4.657/1942 (Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro), que bem frisa a necessidade de consideração, quando da interpretação de normas sobre gestão pública, de obstáculos e dificuldades reais do gestor e das exigências das políticas públicas a seu cargo, sem prejuízo dos direitos dos administrados.

## **8.2. Previsão de Solução de Agendamento e Atendimento ao Público por Lote e Plataforma Unificada**

Um ponto específico desta contratação é a previsão de uma solução de atendimento distinto para cada lote/região. Ou seja, cada Contratada será responsável por implantar e operar sistema informatizado de gestão de atendimentos nas unidades sob sua responsabilidade. Essa opção também requer justificativa, uma vez que à primeira vista poderia suscitar preocupação quanto à fragmentação tecnológica. No entanto, a escolha decorre de fatores práticos e será mitigada pela atuação da SMIT na integração das soluções.

No caso, cada potencial fornecedor deverá dispor ou subcontratar plataforma tecnológica própria para gerenciar filas, senhas, agendamentos, painéis de chamada, cadastro de cidadãos e relatórios de atendimento, mediante cumprimento das seguintes premissas:

**a) Responsabilização e especialização tecnológica:** ao vincular o sistema de atendimento à responsabilidade de cada Contratado, garante-se que cada empresa esteja integralmente comprometida com o desempenho daquela solução tecnológica em sua região. A Contratada selecionará um sistema já testado ou adaptará um sob medida, assumindo os riscos de sua implementação e operação. Isso tende a acelerar a implantação, pois cada fornecedor utilizará tecnologia com a qual já tem expertise, em vez de ter que aprender ou se adaptar a um sistema único imposto pelo órgão. Também se evita potencial situação de conflito ou transferência de culpa caso um sistema único apresentasse falhas, afinal, se cada lote tem seu sistema, fica claro qual Contratado deve corrigir eventuais problemas em sua seara.

**b) Continuidade do serviço de TI:** caso um sistema venha a falhar ou enfrentar instabilidade, somente aquela região seria impactada diretamente, conforme já exposto em relação aos riscos operacionais. As outras regiões continuariam atendendo normalmente, ainda que eventualmente de forma isolada. Isso é preferível a um cenário em que um único sistema centralizado pare e interrompa o atendimento em **TODAS** as unidades da cidade simultaneamente. Com soluções independentes, reduz-se o risco de um ponto único de falha no aspecto tecnológico. Cada sistema pode inclusive estar hospedado em infraestruturas separadas, adicionando resiliência geral ao programa.

**c) Flexibilidade e inovação:** diferentes sistemas podem trazer funcionalidades inovadoras distintas. Por exemplo, um fornecedor pode incrementar módulo de inteligência artificial para triagem, enquanto outro traz um aplicativo móvel avançado para avaliação de satisfação do usuário, considerando que tal sistema será adquirido como licença, sendo de todo da PMSP todo o conjunto de dados e informações nele constantes. Ao longo do contrato, a SMIT pode observar qual sistema performa melhor em certos aspectos e exigir melhorias ou adaptações nos demais. Essa diversidade tecnológica pode acelerar a adoção de melhorias, ao passo que um modelo unificado poderia ficar preso a um único desenvolvimento. Além disso, adequações regionais podem ser feitas mais facilmente.

Não obstante as vantagens, reconhece-se que a existência de quatro sistemas diferentes administrando um serviço que, em essência, é único (o Descomplica SP) impõe desafios. O principal deles é garantir uma experiência uniforme e integrada ao usuário final, independente da região. Para endereçar isso, a SMIT está desenvolvendo Plataforma Unificada de Atendimento, que não se limitará ao Programa Descomplica SP, mas também à Central 156, Telecentros e Fab Labs, e funcionará como camada de *front-end* integrada para os cidadãos e para a gestão central. Em outras palavras, a PMSP terá portal único e aplicativo unificado do Descomplica SP, através dos quais o munícipe poderá acessar os serviços sem se preocupar com qual sistema regional está por trás. Essa plataforma unificada servirá de interface comum, conectando-se nos *back-ends* de cada lote via **integrações (APIs) padronizadas**. Há de se observar, contudo, em um primeiro momento de operação, a obrigação de todos os sistemas disporem das mesmas funcionalidades, além de interoperabilidade e compartilhamento de dados em tempo real, observadas as cautelas via **Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)**.

Logo, do ponto de vista do cidadão usuário, não haverá qualquer prejuízo ou diferença perceptível se ele estiver tratando com uma unidade da região Sul ou da região Leste, por exemplo. Todos seguirão os mesmos fluxos de atendimento no *front-end*.



Internamente, a plataforma da SMIT distribuirá as solicitações ao sistema correspondente de cada lote. A SMIT, ao conceber essa solução, garantirá requisitos de interoperabilidade no edital: as Contratadas deverão disponibilizar interfaces de comunicação de dados e/ou aceitar um módulo central integrador. Isso será indicado no Termo de Referência, assegurando que mesmo com múltiplos sistemas, os dados gerenciais possam ser consolidados e a administração tenha visibilidade unificada de todo o programa (relatórios consolidados de atendimentos em nível municipal, indicadores por região etc.).

Em respaldo a essa abordagem, vale mencionar boas práticas de TIC recomendam o uso de arquiteturas modulares e integração de sistemas, a fim de evitar dependência excessiva de um único fornecedor e permitir evolução tecnológica contínua. Aqui, a estratégia adotada combina concorrência, descentralização na contratação (cada lote com seu sistema trazido pelo fornecedor) e governança centralizada pela PMSP via uma plataforma integradora, e visa preservar padronização na ponta (usuário) ao mesmo tempo que colhe os benefícios do parcelamento na gestão interna.

Ante o exposto, a justificativa para sistema por lote está intrinsecamente ligada à justificativa do parcelamento: ambos objetivam maximizar vantagens e mitigar riscos. Os ganhos operacionais esperados incluem maior agilidade na implementação, soluções mais robustas e adaptadas por região, e continuidade assegurada em caso de falha localizada. E qualquer potencial efeito adverso, como dificuldade de comunicação entre sistemas, será neutralizado, primeiro, pela previsão de cláusulas contratuais aliadas a penalidades e multas severas e, em um segundo momento, pela Plataforma Unificada em desenvolvimento pela SMIT, garantindo transparência e experiência homogênea ao usuário final do Descomplica SP.

## 9. Contratações Correlatas e/ou Interdependentes (art. 18, XI, da LLCA)

### 9.1. Contratações Administradas pela SMIT

| Processo SEI        | Contrato             | Objeto                                                                                                                                      |
|---------------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6023.2021/0000060-7 | <b>06/SMIT/2021</b>  | Terceirização de Pessoal — Unidade: Butantã                                                                                                 |
| 6023.2022/0000753-0 | <b>42/SMIT/2022</b>  | Terceirização de Pessoal                                                                                                                    |
| 6023.2022/0000753-0 | <b>02/SMIT/2024</b>  | Terceirização de Pessoal — Unidades: Cidade Tiradentes, Ipiranga, Lapa, Sé, Freguesia do Ó, Sapopemba, Vila Mariana e Jaçanã                |
| 6023.2022/0001488-0 | <b>73/SMIT/2022</b>  | Facilities — Unidades: Cidade Tiradentes, Ipiranga e Lapa                                                                                   |
| 6023.2023/0001779-1 | <b>37/SMIT/2024</b>  | Limpeza, Asseio e Conservação Predial — Unidade: Campo Limpo                                                                                |
| 6023.2023/0001790-2 | <b>06/SMIT/2024</b>  | Vigilância e Segurança Patrimonial Desarmada — Unidade: Campo Limpo                                                                         |
| 6023.2023/0002158-6 | <b>48/SMIT/2024</b>  | Terceirização de Pessoal — Unidades: Descomplica SP Móvel                                                                                   |
| 6023.2024/0000636-8 | <b>45/SMIT/2024</b>  | Vigilância e Segurança Patrimonial Desarmada — Unidades: Casa Verde e Pirituba                                                              |
| 6023.2024/0002661-0 | <b>108/SMIT/2024</b> | Terceirização de Pessoal — Unidades: Vila Maria, Santana, Campo Limpo, Capela do Socorro, Jabaquara, Penha, São Mateus, São Miguel Paulista |
| 6023.2024/0001764-5 | <b>105/SMIT/2024</b> | Terceirização de Pessoal e Locação de Vans — Zonas Norte, Sul, Leste e Centro-Oeste                                                         |

|                     |                     |                                                                                                                                 |
|---------------------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6023.2024/0000654-6 | <b>44/SMIT/2024</b> | Vigilância e Segurança Patrimonial Desarmada — Unidades: Aricanduva, Ermelino, Guaianases e Mooca                               |
| 6023.2022/0000674-7 | <b>52/SMIT/2022</b> | Prestação de serviços de Solução de Gestão de Atendimento e Agendamento ao Público com fornecimento de equipamentos e programas |
| 6023.2023/0002371-6 | <b>25/SMIT/2024</b> | Sustentação PRODAM                                                                                                              |

## 9.2. Contratações Administradas pelas Subprefeituras

| Processo SEI        | Contrato                       | Objeto             |
|---------------------|--------------------------------|--------------------|
| 6049.2020/0000899-3 | <b>17/SUB/PR/2020</b>          | Vigilância         |
| 6049.2023/0001193-0 | <b>02/SUB/PR/2024</b>          | Limpeza            |
| 6037.2021/0002570-3 | <b>01/SUB-FB/2023</b>          | Limpeza            |
| 6037.2022/0000543-7 | <b>02/SUB-FB/2023</b>          | Vigilância         |
| 6033.2022/00004943  | <b>006/SUB-CV/AJ/2022</b>      | Máquina de café    |
| 6052.2019/0003777-7 | <b>01/SUB/ST/AJ/2020</b>       | Limpeza            |
| 6052.2019/0003700-9 | <b>02/SUB/ST/AJ/2021</b>       | Vigilância         |
| 6043.2021/0000029-0 | <b>18/SUB JT/2021</b>          | Limpeza            |
| 6043.2019/0001651-7 | <b>15/SUB JT/2019</b>          | Vigilância         |
| 6058.2018/0000106-4 | <b>03/SUB-MG/CAF/S. A/2018</b> | Limpeza            |
| 6058.2022/0002793-1 | <b>001/SUB-MG/CAF/SAS/2023</b> | Vigilância         |
| 6056.2024/0004356-5 | <b>18/SUB-SÉ/2024</b>          | Limpeza            |
| 6056.2022/0005822-4 | <b>29/SUB-SÉ/2022</b>          | Manutenção predial |
| 6031.2022/0000276-1 | <b>03/SUB-BT/SF/2022</b>       | Limpeza            |
| 6031.2019/0002034-9 | <b>01/SUB-BT/SF/2021</b>       | Vigilância         |
| 6050.2021/0007719-4 | <b>011/SUB-PI/2021</b>         | Limpeza            |
| 6050.2022/0020543-7 | <b>22/SUB-PI/2022</b>          | Vigilância         |
| 6059.2021/0005834-2 | <b>05/SUB-VM/2021</b>          | Limpeza            |
| 6059.2023/0012934-0 | <b>07/SUB-VM/2024</b>          | Vigilância         |
| 6059.2023/0011639-7 | <b>licitar</b>                 | Manutenção predial |
| 6059.2024/0003941-6 | <b>29/SUB-VM/2024</b>          | Desinsetização     |
| 6053.2020/0000942-8 | <b>012/SUB-SA/CAF-SAS/2020</b> | Limpeza            |
| 6053.2020/0000911-8 | <b>015/SUB-SA/CAF-SAS/2020</b> | Vigilância         |

|                     |                 |                               |
|---------------------|-----------------|-------------------------------|
| 6042.2020/0001385-9 | 01/SUB-JA/2021  | Vigilância                    |
| 6042.2020/0001800-1 | 26/SUB-JA/2020  | Limpeza                       |
| 6034.2019/0000960-0 | 014/SUB-AD/2019 | Vigilância                    |
| 6034.2023/0001807-0 | 001/SUB-AD/2024 | Limpeza                       |
| 6045.2024/0001984-2 | 39/SUB-MB/2024  | Limpeza                       |
| 6057.2020/0002340-6 | 040/SUB-CS/2021 | Limpeza                       |
| 6057.2022/0000421-9 | 028/SUB-CS/2022 | Vigilância                    |
| 6047.2020/0000270-6 | 088/SUB-PA/2020 | Limpeza                       |
| 6047.2019/0000628-9 | 032/SUB-PA/2019 | Operação de acesso            |
| 6048.2018/0001440-4 | 024/SUB-PE/2018 | Vigilância                    |
| 6048.2024/0003045-1 | Em contratação  | Desratização                  |
| 6048.2022/0003676-6 | 030/SUB-PE/2022 | Limpeza                       |
| 6055.2019/0004043-0 | 01/SUB.MP/2020  | Vigilância                    |
| 6055.2019/0003925-3 | 32/SUB-MP/2019  | Manutenção de ar-condicionado |
| 6055.2023/0002909-3 | 79/SUB-MP/2023  | Limpeza                       |
| 6055.2021/0001091-7 | 018/SUB-MP/2021 | Vigilância                    |
| 6040.2022/0001493-9 | 037/SUB-IT/2022 | Limpeza                       |
| 6060.2023/0000046-7 | 02/SUB-VP/2023  | Vigilância                    |
| 6060.2024/0002642-5 | 29/SUB-VP/2024  | Limpeza                       |
| 6054.2023/0001257-8 | 009/SUB-SM/2023 | Controlador de acesso         |
| 6054.2023/0002210-7 | 17/SUB-SM/2023  | Limpeza                       |
| 6054.2017/0000409-4 | 001/PR-SM/2018  | Vigilância                    |

#### **10. Demonstração do Alinhamento entre a Contratação e o Planejamento do Órgão/Entidade (art. 18, II, da LLCA)**

Este tópico demonstra como a contratação proposta está alinhada ao planejamento do órgão e às peças orçamentárias e estratégicas do Município, em atendimento ao inciso II do art. 18 da Lei 14.133/2021.

Inicialmente, cabe destacar que a despesa com a expansão/continuidade do Programa Descomplica SP está prevista no Plano Plurianual (PPA) vigente do Município de São Paulo. No PPA 2022-2025 (conforme Lei Municipal específica), há programa ou iniciativa relacionada à modernização do atendimento ao cidadão e descentralização dos serviços, da qual o Descomplica SP faz parte. Dessa forma, a contratação alinha-se com os objetivos estratégicos de médio prazo da Prefeitura, notadamente o de melhorar a eficiência e acessibilidade dos serviços públicos. A implantação e operação das unidades Descomplica SP são

ações contempladas nesse planejamento plurianual, reforçando que o projeto possui aderência às prioridades governamentais definidas para o período.

Em termos de planejamento orçamentário anual, a contratação também está integrada à Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e à Lei Orçamentária Anual (LOA) do exercício corrente. A LDO incluiu diretrizes para fortalecimento dos serviços de atendimento cidadão, o que abrange o Descomplica SP. Já na LOA 2025 consta dotação orçamentária específica sob a unidade gestora da SMIT destinada à manutenção e operacionalização do Descomplica SP. Isso significa que os recursos financeiros para esta contratação já foram autorizados pelo Legislativo municipal e alocados na respectiva categoria econômica e fonte de recurso, conferindo respaldo legal e financeira à iniciativa. Em suma, do ponto de vista orçamentário, o projeto tem previsão formal e recursos assegurados, não se tratando de gasto extraordinário ou não planejado.

A SMIT, seguindo as boas práticas de planejamento de contratações, usualmente elaboraria o Plano de Contratações Anual (PCA) elencando todas as contratações previstas para o ano. No presente caso, a SMIT optou por não elaborar o PCA específico, dada a faculdade prevista na Instrução Normativa n. 008/SEGES/2023. Ainda assim, é fundamental ressaltar que a ausência do PCA não implica falta de planejamento: como exposto, a contratação consta dos instrumentos de planejamento superiores (PPA, LDO, LOA). A Lei Federal n. 14.133/2021 requer compatibilização com o PCA, mas admite-se que, em sua falta, a Administração demonstre de outra forma o alinhamento estratégico e orçamentário. Aqui, supre-se tal necessidade evidenciando que a contratação do Descomplica SP é uma iniciativa planejada e integrada às políticas públicas do governo municipal, não surgindo de improviso. Inclusive, essa vinculação com o PPA e LOA foi registrada na matriz de riscos do ETP como um controle preventivo contra desalinhamento estratégico, ou seja, a equipe se certificou de que o objeto atende aos objetivos do órgão e possui suporte legal financeiro, mitigando o risco de contratação desalinhada.

#### **11. Resultados Pretendidos em Termos de Efetividade e Desenvolvimento Sustentável (art. 18, IX, da LLCA c/c art. 5º, X, da IN SEGES n. 001/2023)**

A contratação em estudo materializa, de forma integrada, os serviços essenciais ao funcionamento das unidades do Programa Descomplica SP, combinando centralização administrativa, padronização operacional e governança digital. Alinha-se aos princípios da eficiência, economicidade e sustentabilidade previstos na Lei Federal n. 14.133/2021 e cumpre o inciso IX do art. 18 ao definir resultados objetivamente mensuráveis, orientados à melhoria real do serviço prestado ao cidadão e à sustentabilidade do gasto público.

A nova modelagem consolida um modelo sustentável, eficiente e orientado por resultados, unificando e qualificando os serviços essenciais das unidades, com ganhos concretos para a Administração e para a população, consoante as seguintes mitigações ou aprimoramentos:

**a) Redução de falhas operacionais e melhoria da experiência do cidadão:** a alocação adequada de profissionais, com papéis e processos claramente definidos, mitiga ausências de limpeza, postos vagos, atrasos em reparos e interrupções de atendimento. O resultado esperado é o conforto, a previsibilidade e maior resolutividade em relação às demandas dos munícipes.

**b) Padronização e identidade institucional:** protocolos uniformes, equipes treinadas e supervisão sistemática asseguram nível de qualidade homogêneo em todas as unidades, reforçando o Descomplica SP como política pública de referência.

**c) Otimização de recursos humanos, materiais e financeiros:** a centralização contratual elimina redundâncias, captura economias de escala, maximiza o aproveitamento técnico dos postos e reduz perdas operacionais.

**d) Flexibilidade operacional e capacidade de adaptação:** mecanismos contratuais de realocação/substituição de postos e de ajuste à demanda preservam continuidade e responsividade do serviço, inclusive em picos sazonais.

**e) Simplificação da gestão e racionalização da fiscalização:** a unificação de serviços em uma solução reduz custos administrativos e reforça a governança, em linha com a Instrução Normativa da Secretaria Municipal de Gestão (SEGES) n. 01/2023, que estimula a integração entre planejamento, execução e fiscalização, permitindo fiscalização mais enxuta e efetiva.

**f) Governança orientada por dados e controle de desempenho:** o sistema digital de gestão proverá painéis, rastreabilidade e indicadores, habilitando decisões baseadas em evidência, melhoria contínua e transparência.

**g) Economicidade e sustentabilidade fiscal:** ganhos de escala e previsibilidade orçamentária reduzem a dependência de contratações emergenciais, prorrogações excepcionais e sobreposições de despesa.

**h) Fortalecimento da governança institucional:** diferentemente de como ocorre atualmente, exercerá a função de gestão e fiscalização técnico-administrativa dos contratos eventualmente contraídos das ARPs uma Comissão Permanente instituída para este fim, formada por servidores dos setores da CAP, com competência sobre os seguintes elementos:

**a) Supervisão de Operações:** rotina operacional diária, aplicação das diretrizes e monitoramento de indicadores de atendimento.

**b) Supervisão de Arquitetura:** controle da manutenção física, com orientação técnica da infraestrutura predial e do mobiliário.

**c) Núcleo de Tecnologia da Informação (TI):** gestão da infraestrutura tecnológica, manutenção de sistemas e equipamentos, suporte às equipes e supervisão de prestadores de tecnologia.

Noutro giro, inclusão e acessibilidade serão operacionalizadas com reserva mínima de 4% de postos para pessoas com deficiência (PcD); no mínimo dois profissionais fluentes em Língua Brasileira de Sinais (Libras) por unidade (atendimento bilíngue em todas as 33 unidades); condições de trabalho valorizadas com Equipamentos de Proteção Individual (EPIs), capacitação contínua e supervisão qualificada; e ambientes salubres e seguros. Essas metas dialogam com ações formativas da SMIT — Desvendando o Arco-Íris e Atendimento Empático e Inclusivo — e com a Política Municipal de Atendimento ao Cidadão (Decreto n. 58.426/2018), favorecendo trabalho decente e redução de desigualdades (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS 8 e ODS 10).

Assim, a gestão estimulará manutenção preventiva, uso de insumos de menor impacto ambiental quando técnica e economicamente viável, redução de papel por digitalização de fluxos, descarte responsável e logística reversa de resíduos e equipamentos, além de redução de deslocamentos pela oferta regionalizada e pelo aumento de resolutividade (contribuição aos ODS 11 e ODS 12).

Quanto à dimensão econômica, a unificação contratual, combinada a metas de desempenho, gera economias diretas e indiretas, previsibilidade orçamentária e mitigação de riscos de descontinuidade, com retorno mensurável em qualidade de atendimento e produtividade institucional.

Por sua vez, a aferição da efetividade será digital, com visualização em tempo real, rastreabilidade e padronização das não conformidades, permitindo ajustes tempestivos e prestação de contas transparente, sendo aplicados os seguintes indicadores:

- a) **Índice de Satisfação do Usuário (ISU):** percentual de avaliações “bom/muito bom”. **Meta:**  $\geq 90\%$  (mensal).
- b) **Tempo Médio de Resolução de Incidentes (TMRI):** por criticidade: crítica  $\leq 2$  horas ou solução provisória imediata; alta  $\leq 4$  horas; média  $\leq 48$  horas (mensal).
- c) **Índice de Conformidade Contratual (ICC):** serviços dentro de padrões/prazos. **Meta:**  $\geq 95\%$  (mensal).
- d) **Cobertura de Postos Ativos:** postos efetivamente cobertos no horário. **Meta:**  $\geq 95\%$  (mensal).
- e) **Absenteísmo de Terceirizados:** ausências injustificadas. **Meta:**  $\leq 2\%$  (mensal).
- f) **Indicador de Sustentabilidade Operacional (ISO – indicador interno proposto):** conformidade com práticas sustentáveis (insumos, descarte, manutenção preventiva). **Meta:**  $\geq 85\%$  (semestral).

As metas propostas são compatíveis com a rotina das unidades e com boas práticas de gestão contratual e servem de referência inicial para o Plano de Fiscalização e Gestão Contratual, podendo ser ajustadas na execução, especialmente via Acordos de Nível de Serviço e instrumentos de controle de qualidade.

Considerando tais componentes, obtém-se a seguinte matriz de resultados esperados com a contratação:

| Ação do novo modelo                                                                                               | Impacto (resultado esperado)                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Unificação contratual com metas de desempenho                                                                     | Economia direta e indireta; previsibilidade orçamentária; menor risco de descontinuidade. |
| Gestão digital com painéis e rastreabilidade                                                                      | Decisão ágil; transparência; ajustes tempestivos.                                         |
| Lotes integrados e uso de Sistema de Registro de Preços (SRP)                                                     | Expansão faseada; menor necessidade de múltiplas licitações; escalabilidade.              |
| Padronização de protocolos e treinamento uniforme                                                                 | Qualidade homogênea entre unidades; identidade institucional reforçada.                   |
| Redução de interfaces operacionais (operador único por lote)                                                      | Menos “passagem de mão”; menor retrabalho e erro.                                         |
| Fiscalização integrada e governança (integração entre frentes, gestão de riscos)                                  | Controle efetivo; continuidade e previsibilidade.                                         |
| Mobilização, transição e reversibilidade padronizadas                                                             | Entrada e saída ordenadas; preservação de dados e ativos informacionais.                  |
| Consolidação das frentes de serviço (atendimento, limpeza, manutenção, pragas, vigilância, bombeiro, agendamento) | Fim da fragmentação; operação estável e orquestrada.                                      |

## 12. Providências a serem tomadas pela Administração (art. 18, X, da LLCA)

Para a migração do arranjo vigente para o novo regime de gestão integrada a ser viabilizado por **Ata de Registro de Preços (ARP)**, a Administração adotará um roteiro de transição coordenado, voltado à continuidade ininterrupta dos serviços, à segurança jurídica e ao alinhamento orçamentário e operacional.

**a) Regularidade jurídico-contratual:** serão respeitados, no que couber, os prazos de vigência dos contratos atuais, com comunicações formais e tempestivas sobre sua extinção ao termo final, assegurando execução até a substituição efetiva, dentro da janela máxima bienal. Os avisos de rescisão ao término, termos de recebimento e demais peças serão expedidos com antecedência suficiente para evitar lacunas de prestação.

**b) Alinhamento institucional e orçamentário:** as Subprefeituras serão notificadas acerca do encerramento da participação da SMIT no rateio das despesas das unidades do Descomplica SP. Proceder-se-á à compatibilização de dotações, rotinas de empenho, liquidação e pagamento, prevenindo sobreposições e garantindo a aderência do novo modelo aos limites e às programações da LOA, LDO e PPA.

**c) Planejamento detalhado de transição:** será estabelecido cronograma crítico por unidade e por frente de serviço, compatibilizado com os diferentes termos finais dos contratos vigentes. Incluirá marcos de aceite, planos de contingência para risco de descontinuidade e critérios de “go/no-go” para a entrada de cada futura contratada.

**d) Mapeamento de força de trabalho e cobertura de postos:** haverá levantamento validado dos postos atuais (quantidade, perfil, jornada e localização), definindo substituições e datas-alvo por unidade. Tal mapeamento orientará a alocação inicial das futuras contratadas e a verificação de cobertura mínima durante toda a transição.

**e) Transferência de conhecimento e documentação técnica:** os prestadores atuais, com apoio da SMIT e das Subprefeituras, entregarão processos padronizados, particularidades operacionais de cada unidade, inventário de ativos sob guarda, históricos de chamados e manutenção, registros de ocorrências e manuais locais. Essa memória operacional será condição para o aceite da mobilização.

**f) Capacitação prévia de fiscalização e gestão contratual:** antes da vigência dos novos instrumentos, os fiscais e gestores serão treinados no modelo integrado, com protocolos padronizados, uso de sistemas, leitura de indicadores e tratamento de não conformidades, com ênfase em acordos de nível de serviço e evidências digitais de desempenho.

**g) Governança tecnológica e integração de sistemas:** serão avaliadas e executadas as adequações necessárias para integrar controle de acesso, monitoramento, registro de chamados e painéis de metas ao ecossistema digital da Administração, inclusive testes de aceitação e plano de reversibilidade.

**h) Revisão normativa e ajuste de fluxos internos:** normas e procedimentos internos serão atualizados para refletir o novo modelo de gestão, contemplando eventuais adequações físicas mínimas, rotinas de consumo e armazenagem de materiais e regularização de licenças e alvarás quando aplicável.



**i) Coordenação interinstitucional e comunicação:** serão instituídas mesas de transição envolvendo SMIT, Subprefeituras, prestadores atuais e futuras contratadas, com atas, planos de ação e canal único de comunicação, de modo a resolver rapidamente dependências e alinhar responsabilidades.

**j) Fechamento da transição e início operacional:** todas as providências serão concluídas antes do início de vigência das ARPs e dos contratos decorrentes, com verificação formal de prontidão (*checklists* de mobilização e testes práticos), para que a entrada do novo regime ocorra sem interrupções, com cobertura integral dos postos e monitoramento intensivo nos primeiros ciclos para estabilização da operação.

### 13. Possíveis Impactos Ambientais e Respectivas Medidas de Tratamento (art. 18, XII, da LLCA c/c art. 5º, VII, da IN SEGES n. 001/2023)

| Serviço/Atividade                          | Impacto potencial         | Causa típica                           | Medidas de tratamento/mitigação                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------|---------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Limpeza e higienização (salas e banheiros) | Contaminação de solo/água | Uso e descarte inadequado de químicos  | Substituir por produtos de baixa toxicidade; diluição correta; Ficha de Informações de Segurança de Produto Químico (FISPQ) disponível; treinamento; Equipamentos de Proteção Individual (EPI). |
| Limpeza e higienização (salas e banheiros) | Resíduos sólidos          | Mistura de recicláveis e rejeitos      | Coleta seletiva com contentores identificados; pesagem/registro; destinação a cooperativa/licenciada; Manifesto de Transporte de Resíduos (MTR).                                                |
| Limpeza e higienização (salas e banheiros) | Consumo excessivo de água | Rotinas ineficientes                   | Procedimentos de uso racional; torneiras arejadas; cronograma de limpeza úmida/seca; metas de redução.                                                                                          |
| Limpeza e higienização (salas e banheiros) | Poluição do ar interno    | Aerossóis voláteis                     | Preferir produtos neutros; ventilação adequada; armazenamento hermético.                                                                                                                        |
| Manutenção predial/elétrica                | Resíduo perigoso          | Lâmpadas, reatores, cabos contaminados | Logística reversa com empresa autorizada; Certificado de Movimentação de Resíduos de Interesse Ambiental (CADRI) quando aplicável; MTR.                                                         |
| Manutenção predial/elétrica                | Risco de derramamento     | Óleos/dielétricos                      | Bacias de contenção; kits de absorção; fornecedor licenciado para coleta.                                                                                                                       |
| Manutenção predial/elétrica                | Consumo de energia        | Equipamentos ineficientes              | Manutenção preventiva; substituição por modelos com Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica (Procel) "A"; iluminação em diodo emissor de luz (LED).                                |
| Tecnologia da Informação (equipamentos)    | Lixo eletrônico           | Substituição/obsolescência             | Inventário; logística reversa com fabricante; descarte conforme classe de resíduo; certificação de destinação.                                                                                  |
| Tecnologia da Informação (equipamentos)    | Resíduo de impressão      | Cartuchos/toners                       | Programas de retorno do fabricante; reuso/recarga certificada; armazenamento seguro.                                                                                                            |
| Atendimento/Operação (salas de público)    | Resíduo de papel          | Impressões desnecessárias              | Digitalização; impressão frente e verso; metas de redução; pontos de coleta de papel.                                                                                                           |
| Atendimento/Operação (salas de público)    | Consumo de energia        | Ar-condicionado/iluminação             | Setpoints padronizados; sensores de presença; manutenção periódica.                                                                                                                             |
| Segurança/Vigilância                       | Resíduo têxtil/EPI        | Substituição de uniformes/EPI          | Compra sustentável; logística reversa de EPI; destinação a recicladores têxteis quando possível.                                                                                                |

|                                             |                          |                                     |                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Segurança/Vigilância</b>                 | Ruído                    | Operação de rádios/equipamentos     | Procedimentos de silêncio; manutenção; isolamento acústica em pontos críticos.                                                              |
| <b>Bombeiro civil/brigada</b>               | Resíduo perigoso         | Extintores vencidos, mangueiras     | Logística reversa com empresa certificada; registro de destinação; reaproveitamento quando permitido.                                       |
| <b>Bombeiro civil/brigada</b>               | Consumo de água          | Testes de hidrantes                 | Testes controlados; reuso em limpeza externa; registro volumétrico.                                                                         |
| <b>Controle de pragas</b>                   | Contaminação ambiental   | Aplicação de pesticidas             | Preferência por controle integrado de pragas (CIP); iscas gel; barreiras físicas; produtos de menor toxicidade; FISPQ; EPI; áreas isoladas. |
| <b>Controle de pragas</b>                   | Resíduo perigoso         | Embalagens de químicos              | Triple lavagem quando aplicável; retorno ao fabricante; MTR.                                                                                |
| <b>Transporte/logística (vans de apoio)</b> | Emissões atmosféricas    | Combustão; marcha lenta             | Rotas otimizadas; manutenção veicular; proibição de marcha lenta; carona técnica; combustível de menor impacto conforme frota.              |
| <b>Transporte/logística (vans de apoio)</b> | Ruído e vibração         | Operação em horários inadequados    | Janelas de operação; inspeção de escapamento; sinalização.                                                                                  |
| <b>Gestão de resíduos (geral)</b>           | Disposição irregular     | Falha de segregação e destinação    | Plano de Gerenciamento de Resíduos; codificação de cores; contratos com licenciados; auditorias; MTR/CADRI.                                 |
| <b>Compras e suprimentos</b>                | Impacto no ciclo de vida | Insumos de alta pegada ambiental    | Crítérios de sustentabilidade em editais; preferência por reciclado/reciclável; conteúdo renovável; comprovação do fornecedor.              |
| <b>Água e efluentes (unidades)</b>          | Consumo e descarte       | Vazamentos; sanitários ineficientes | Válvulas de duplo fluxo; reparos rápidos; medição setorizada; metas de redução.                                                             |
| <b>Energia (unidades)</b>                   | Emissões indiretas       | Uso intensivo de eletricidade       | Gestão de demanda; cronogramas on/off; medição e verificação; substituição por LED/Procel "A".                                              |
| <b>Ruído ambiental (geral)</b>              | Incômodo à vizinhança    | Equipamentos e obras pontuais       | Planejamento de horários; barreiras acústicas; medição de nível sonoro.                                                                     |

#### **14. Posicionamento Conclusivo acerca da Viabilidade e da Razoabilidade da Contratação (art. 18, XIII, da LLCA c/c art. 5º, V, da IN SEGES n. 001/2023)**

A contratação integrada, estruturada em quatro lotes regionais e um contrato transversal de sistema, é juridicamente razoável, tecnicamente viável e administrativamente conveniente e oportuna, pois corrige fragilidades históricas do modelo fragmentado, assegura continuidade e padronização de serviços nas 33 unidades do Programa Descomplica SP e libera capacidade de gestão para inovação e melhoria contínua. A seguir, demonstram-se, de forma encadeada, os fundamentos que conduzem à conclusão pela viabilidade e pela necessidade da contratação, bem como as consequências concretas da sua não realização.

##### **14.1. Otimização de recursos de operacionalização e fiscalização**

Os levantamentos apontam que a Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia (SMIT), por meio da sua Coordenação de Atendimento Presencial (CAP), hoje gerencia cerca de 50 contratos apenas para serviços que serão abrangidos pela nova modelagem, além de outros nove instrumentos estratégicos (por exemplo, impressão, nobreaks, firewalls e sustentação com a

empresa pública de tecnologia Prodam). Parte significativa desses ajustes é firmada pelas Subprefeituras, o que exige repasses e acompanhamento pela SMIT, sem permitir gestão operacional direta, resultando em baixa padronização, sinergias perdidas e variações de qualidade entre unidades.

A contratação integrada reduzirá o universo de 50 contratos, com efeitos imediatos sobre os custos de transação, tempo de tramitação e esforço fiscalizatório. A experiência piloto nas unidades Cidade Tiradentes, Ipiranga e Lapa (Contrato n. 73/SMIT/2022) confirmou esse ganho: a mesma carga fiscalizatória que antes exigia múltiplos fiscais e gestores por tipo contratual passou a ser absorvida por uma equipe reduzida (um fiscal e um gestor para três unidades) sem perda de controle e com melhoria de qualidade. Em termos de governança, a integração consolida planejamento, execução e fiscalização sob diretrizes uniformes, com processos, indicadores e rotinas de auditoria alinhados.

- **Se a contratação não ocorrer:** persistirão redundâncias procedimentais, riscos de descontinuidade, sobrecarga do corpo técnico com tarefas administrativas, maior probabilidade de inconformidades e glosas por falhas de coordenação, além de ineficiência na alocação de fiscais e gestores — cenário incompatível com os princípios da eficiência e da economicidade.

#### 14.2. Abrangência e regularização de coberturas

O quadro-síntese das 33 unidades evidencia que somente onde há contrato de facilidades integrado (Cidade Tiradentes, Ipiranga e Lapa) todos os serviços essenciais estão cobertos. Nas demais, há lacunas em manutenção predial, limpeza, segurança, controle de pragas e solução de atendimento e agendamento; em alguns casos, a cobertura é precária via POT, por natureza transitória e com alta rotatividade.

A contratação integrada eliminará assimetrias entre unidades, substituirá arranjos provisórios, garantirá cobertura uniforme e permitirá planejamento linear de manutenção, renovação e substituição de postos. Com uma matriz única de obrigações e prazos, o cidadão encontrará o mesmo padrão de qualidade em qualquer região.

- **Se a contratação não ocorrer:** manter-se-ão as lacunas de cobertura, o uso de expedientes temporários (como o Programa Operação Trabalho), a oscilação de níveis de serviço entre regiões e a dificuldade de responsabilização objetiva por resultados — com impacto direto na satisfação do usuário e na continuidade do serviço público.

#### 14.3. Melhoria da qualidade e medição por resultados

A integração de pessoas, serviços e infraestrutura permite migrar de uma lógica centrada em “meios” para uma governança por resultados. O contrato adotará **Acordos de Nível de Serviço (ANS)** com indicadores claros, mecanismos automáticos de glosa, bonificação por desempenho e rastreabilidade digital.

Com um único provedor por lote, a CAP elevará a capacidade de coordenação operacional (operação diária, manutenção e tecnologia), simplificará interfaces e reduzirá zonas cinzentas de responsabilidade. O histórico do contrato integrado n. 73/SMIT/2022 mostra ganhos práticos: solução de chamados mais rápida, maior resolutividade no primeiro atendimento e menor variabilidade entre unidades.

- **Se a contratação não ocorrer:** continuarão as avaliações subjetivas, a dispersão de métricas, o aumento de reclamações e o custo oculto de retrabalho; além disso, a ausência de ANS efetivos dificulta a aplicação tempestiva de glosas e a melhoria contínua, perpetuando ineficiências.

#### 14.4. Viabilidade econômica e oportunidade

A viabilidade econômica decorre da racionalização do portfólio (economias de escala e de escopo), da redução de custos de transação (menos licitações, aditivos e fiscalizações paralelas) e da previsibilidade orçamentária, com planejamento multianual coerente com o PPA, a LDO e a LOA. A experiência recente indica que soluções superdimensionadas elevam custos sem ganho proporcional de resultado. A nova modelagem corrige essas premissas, calibra quantidades e especificações à demanda real e condiciona pagamentos à performance.

A comparação estrita com contratos vigentes é tecnicamente inadequada, pois muitos não incluem uniformes, capacitação ou padrões de desempenho. A referência correta é o custo total de propriedade do novo arranjo, com integração, indicadores e responsabilização, frente aos benefícios mensuráveis (redução de falhas, de tempos de parada e de deslocamentos, aumento de satisfação e de resolutividade, além de menor litigiosidade contratual).

- **Se a contratação não ocorrer:** permanecerão a imprevisibilidade orçamentária, a dependência de contratações emergenciais, o aumento do “custo de contexto” (múltiplas licitações, aditivos, glosas e contestações), e a perda de economias de escala. Tais efeitos oneram o erário e afastam-se do “melhor retorno à sociedade”.

#### 14.5. Posicionamento conclusivo

Diante do exposto, a contratação integrada, regionalizada em quatro lotes e apoiada por um contrato transversal de sistema revela-se o meio mais capaz de atender ao interesse público, já que **(i)** consolida governança e padronização; **(ii)** assegura cobertura integral e uniforme; **(iii)** eleva a qualidade com medição por resultados e responsabilização objetiva; e **(iv)** otimiza recursos humanos e financeiros, reduzindo custos de transação e riscos operacionais. A manutenção do modelo fragmentado, por sua vez, perpetua assimetrias entre unidades, amplia riscos de descontinuidade e de inconformidades, e consome capacidade técnica em rotinas burocráticas, com prejuízo direto ao cidadão.

Sob a ótica da viabilidade (técnica e operacional), da razoabilidade (proporcionalidade entre meios e fins), da conveniência (adequação às necessidades do serviço) e da oportunidade (momento e contexto), a contratação proposta é a solução correta, de modo que eventuais óbices que, desconsiderando as evidências técnicas e o histórico de execução, impeçam a implantação do novo modelo, teriam como consequência prática a manutenção de gargalos, a fragmentação da gestão, a perda de padronização, o aumento do custo administrativo e o risco real de interrupções ou degradação do serviço prestado ao cidadão, resultados contrários aos princípios da eficiência, da economicidade e da continuidade do serviço público.

### 15. Avaliação sobre a Necessidade de Classificação pela Lei de Acesso à Informação – LAI (art. 7º da IN SEGES n. 001/2023)

Pela natureza do objeto e dos dados e informações que lhe são inerentes, quais sejam comuns, não se vislumbra necessidade de classificação do processo pela LAI, nos termos da legislação federal e municipal de regência.

## 16. Conclusão

Considerando o conjunto de motivações e justificativas, aproveita-se o ensejo para frisar que o ETP, à luz do art. 18 da Lei Federal n. 14.133/2021, não alcança seu exaurimento acadêmico, mas suficiência proporcional à materialidade e aos riscos, a fim de orientar o processo decisório, a economia e a satisfação do interesse público.

✓ Integram o presente ETP:

|                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. <b>Apêndice I</b> – Carta de Serviços do Programa Descomplica SP.                                |
| 2. <b>Apêndice II</b> – Matrizes de Responsabilidade.                                               |
| 3. <b>Apêndice III</b> – Plano de Trabalho do Programa Operação Trabalho (POT).                     |
| 4. <b>Apêndice IV</b> – Custeio Consolidado do Programa ( <b>Restrito</b> ).                        |
| 4.1. <b>Apêndice IV.a</b> – Repasses a Subprefeituras ( <b>Restrito</b> ).                          |
| 4.2. <b>Apêndice IV.b</b> – Pagamentos ao Programa Operação Trabalho ( <b>Restrito</b> ).           |
| 4.3. <b>Apêndice IV.c</b> – Custeio das Unidades ( <b>Restrito</b> ).                               |
| 4.4. <b>Apêndice IV.d</b> – Consolidação de Custos Operacionais ( <b>Restrito</b> ).                |
| 5. <b>Apêndice V</b> – Histórico de Contratos.                                                      |
| 6. <b>Apêndice VI</b> – Histórico de Atendimentos.                                                  |
| 7. <b>Apêndice VII</b> – Plantas das Unidades.                                                      |
| 8. <b>Apêndice VIII</b> – Relatórios de Manutenção (Exemplos).                                      |
| 9. <b>Apêndice IX</b> – Decomposição da Solução                                                     |
| 10. <b>Apêndice IX.a.1</b> – Quantidades Estimadas Diretas do Objeto.                               |
| 11. <b>Apêndice IX.a.2</b> – Quantidades Estimadas Diretas da Solução de Agendamento e Atendimento. |
| 12. <b>Apêndice IX.b.</b> – Estimativa de Materiais, Insumos e Equipamentos.                        |
| 13. <b>Apêndice IX.c</b> – Bonificações e Despesas Indiretas de Referência ( <b>Restrito</b> ).     |
| 14. <b>Apêndice IX.d.1</b> – Estimativa de Preços ( <b>Restrito</b> ).                              |
| 15. <b>Apêndice IX.d.2</b> – Estimativa de Preços por Unidade ( <b>Restrito</b> ).                  |

### Referências Bibliográficas

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 41001:2020. Gestão de facilities — Sistemas de gestão — Requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2020. Disponível em: <https://www.abntcatalogo.com.br/>. Acesso em: 16 maio 2025.

BRASIL. Lei n. 7.102, de 20 de junho de 1983. Dispõe sobre segurança para estabelecimentos financeiros, constitui empresas especializadas e dá outras providências. Diário Oficial da União, seção 1, Brasília, DF, 22 jun. 1983. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l7102.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7102.htm). Acesso em: 16 maio 2025.

BRASIL. Lei n. 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Diário Oficial da União, seção 1, Brasília, DF, 25 jul. 1991. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8213cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm). Acesso em: 16 maio 2025.

BRASIL. Lei n. 13.146, de 6 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Diário Oficial da União, seção 1, Brasília, DF, 7 jul. 2015. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm). Acesso em: 16 maio 2025.

BRASIL. Lei n. 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Diário Oficial da União, seção 1, Brasília, DF, 1º abr. 2021. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm). Acesso em: 16 maio 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Instrução Normativa n. 1, de 10 de janeiro de 2023. Dispõe sobre a elaboração dos Estudos Técnicos Preliminares. Diário Oficial da União, seção 1, Brasília, DF, 11 jan. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas>. Acesso em: 16 maio 2025.

CABRERA, G. A. Percepção da qualidade nos serviços terceirizados no Ministério Público do Rio Grande do Sul em Santana do Livramento/RS. Santana do Livramento: UNIPAMPA, 2022. Disponível em: <https://dspace.unipampa.edu.br/handle/riu/7918>. Acesso em: 21 maio 2025.

GOIÁS (Estado). Controladoria Geral do Estado. Governo publica edital para parceria público-privada voltada à expansão do Vapt Vupt. 11 out. 2017. Disponível em: <https://goias.gov.br/controladoria/governo-publica-edital-para-parceria-publico-privada-voltada-a-expansao-do-vapt-vupt/>. Acesso em: 7 maio 2025.

GOIÁS (Estado). Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento (SEGPLAN). Edital de Licitação – Concorrência Pública n. 01/2017. [Sol.: s.n.], 2017.

GOMES, S. S. Gestão de pessoas em serviços terceirizados: um estudo sobre os desafios no setor público. Campinas: UNIFACCAMP, 2021. Disponível em: [https://unifaccamp.edu.br/mestrado/administracao/arquivo/Documentos/producao\\_discente/SostenesSoaresGomes.pdf](https://unifaccamp.edu.br/mestrado/administracao/arquivo/Documentos/producao_discente/SostenesSoaresGomes.pdf). Acesso em: 21 maio 2025.

IGARAPÉ INSTITUTE. Implementação de tecnologias de vigilância no Brasil e na América Latina. Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://igarape.org.br/wp-content/uploads/2022/12/Implementacao-de-tecnologias-de-vigilancia-no-brasil-e-na-america-latina.pdf>. Acesso em: 21 maio 2025.

INTERSEPT. Como a inovação tecnológica transforma o monitoramento. 2023. Disponível em: <https://www.intersept.com.br/como-a-inovacao-tecnologica-transforma-o-monitoramento/>. Acesso em: 21 maio 2025.

PRODESP. Edital de Pregão Eletrônico n. 90005/2025. PRODESP – Contrato PRO.00.7201 (Pregão Eletrônico n. 095/2017).

<https://www.imprensaoficial.com.br/Enegocios/BaixaEdital.aspx?LicitacaoID=1177944&EventoLicitacaoID=3711853>.

Acesso em: 7 maio 2025.

PRODESP. Extratos de Prorrogação de Contratos (Pregão n. 008/2020). Processo 359.00001912/2023-34. Diário Oficial Empresarial de São Paulo, 17 dez. 2024. [Documento PDF acessado em 7 maio 2025].

SANTANA, V. S.; OLIVEIRA, E. M. Saúde e trabalho em serviços terceirizados: um panorama dos riscos e das condições laborais. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, São Paulo, v. 44, e6, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/rgGpCypqpBRddBfpdJfqyYD/>. Acesso em: 21 maio 2025.

SANTOS, L. C.; SCHMIDT, J. F.; FERNANDES, A. P. Determinantes de custos na limpeza predial terceirizada: benchmarking em universidades federais. 2022. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/365276249>. Acesso em: 21 maio 2025.

SÃO PAULO (Município). Decreto n. 58.426, de 18 de setembro de 2018. Institui a Política Municipal de Atendimento ao Cidadão e dá outras providências. Diário Oficial da Cidade de São Paulo, Poder Executivo, São Paulo, SP, 19 set. 2018. Disponível em: <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/decreto-58426-de-18-de-setembro-de-2018>. Acesso em: 16 maio 2025.

SÃO PAULO (Município). Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia. Contrato n. 73/SMIT/2022. Contratação de empresa especializada para prestação de serviços continuados nas unidades do Descomplica SP – Cidade Tiradentes e Ipiranga. São Paulo, 2022.

SÃO PAULO (Município). Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia. Estudo Técnico Preliminar – Solução de Gestão de Atendimento e Agendamento Público. Documento disponível no processo SEI n. 6023.2024/0001881-1. São Paulo, 2024.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Acórdão n. 5301/2013 – Segunda Câmara. Processo TC 009.965/2013-0. Relator: Ministro-Substituto André Luís de Carvalho. Brasília, DF, 2013.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Acórdão n. 929/2017 – Plenário. Relator: Ministro Augusto Nardes. Brasília, DF, 26 abr. 2017. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/doc/acordao-completo/929/2017/Plen%C3%A1rio>. Acesso em: 16 maio 2025.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA. Prejulgado n. 270. Plenário, 1994.





TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ. Acórdão n. 931/20. Relator: Auditor Tiago Alvarez Pedroso. Curitiba, 2020.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ. Boletim de Jurisprudência, n. 133. Curitiba: TCE-PR, [s.d.].

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO. Estudo Técnico Preliminar – Gestão de Facilities: Viabilidade de Implantação no TJSP. São Paulo, 2019. Disponível em: <https://www.tjsp.jus.br/adm/scl-portal-servicos/licitacao/documentos/X4QNPIDw2a/download>. Acesso em: 16 maio 2025.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. RESPGE-SP – Rede de Estudos em Serviços Públicos e Gestão Estratégica. A contratação pública de Gestão de Facilities sob a perspectiva do Direito e Economia. São Paulo: USP, 2022. Disponível em: <https://revistas.pge.sp.gov.br/index.php/revistaespgesp/article/view/1546>. Acesso em: 16 maio 2025.