

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

LEILYANNE DOS SANTOS DIAS

Contratação de serviço de limpeza em uma universidade pública federal com foco no
resultado: do padrão ao personalizado

UBERABA
2019

LEILYANNE DOS SANTOS DIAS

Contratação de serviço de limpeza em uma universidade pública federal com foco no resultado: do padrão ao personalizado

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, da Universidade Federal do Triângulo Mineiro, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Heloisa Helena Oliveira Martins Shih

UBERABA
2019

**Catálogo na fonte: Biblioteca da Universidade Federal do
Triângulo Mineiro**

D53c Dias, Leilyanne dos Santos
 Contratação de serviço de limpeza em uma universidade pública federal
 com foco no resultado: do padrão ao personalizado /Leilyanne dos Santos
 Dias. -- 2019.
 160 f. : il., fig., tab.

 Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em
 Rede Nacional) -- Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba,
 MG, 2018.

 Orientadora: Profa. Dra. Heloisa Helena Oliveira Martins Shih

 1. Administração Pública. 2. Terceirização. 3. Serviços de Limpeza.
 4. Produtividade do trabalho. I. Shih, Heloisa Helena Oliveira. II.
 Universidade Federal do Triângulo Mineiro. III. Título.

CDU 35

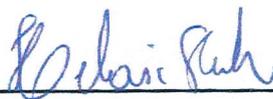
LEILYANNE DOS SANTOS DIAS

Contratação de serviço de limpeza em uma universidade pública federal com foco no resultado: do padrão ao personalizado

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, da Universidade Federal do Triângulo Mineiro, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

30 de setembro de 2019.

BANCA EXAMINADORA

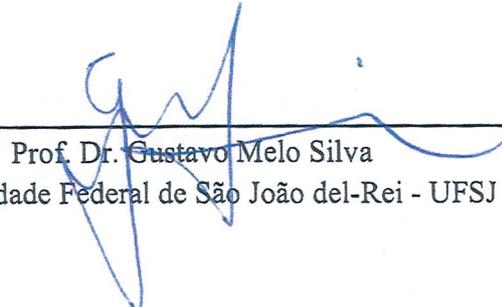


Prof.^a Dr.^a Heloisa Helena Oliveira Martins Shih
Universidade Federal do Triângulo Mineiro - UFTM

TERESA CRISTINA JANES CARNEIRO

Assinado de forma digital por TERESA CRISTINA JANES
CARNEIRO
Dados: 2019.10.03 10:55:21 -03'00'

Prof.^a Dr.^a Teresa Cristina Janes Carneiro
Universidade Federal do Espírito Santo - UFES



Prof. Dr. Gustavo Melo Silva

Universidade Federal de São João del-Rei - UFSJ

À minha mãe Olivina (*in memoriam*) e ao meu
filho Caio.

AGRADECIMENTOS

À Deus, minha força e proteção, por me permitir concluir mais um desafio. À Ele sou grata por ter fortalecido minha saúde no decorrer desta jornada.

Agradeço imensamente ao meu esposo Francimar, que cuidou do nosso filho nas minhas ausências enquanto me dedicava ao mestrado, cuidou dos nossos afazeres domésticos e soube entender os momentos em que não pude estar com ele e com nosso filho Caio. Sem sua ajuda não seria possível. Me faltam palavras pra dizer o quanto eu senti pelas ausências na vida do meu filho, o que de certa forma me deu força e coragem para continuar. Grande parte desta conquista eu devo aos dois.

À minha família que mesmo quando ausente se fez presente, principalmente ao meu pai e minha mãe (*in memorian*), que de forma simples e humilde apoiaram os caminhos que segui e as escolhas que fiz.

À minha orientadora, Professora Dr^a. Heloisa Helena Oliveira Martins Shih, que me desafiou com o tema deste trabalho. Obrigada pela sua paciência, pelo tempo dedicado, pelo conhecimento e sabedoria compartilhados, por respeitar minhas limitações e me tranquilizar em momentos que precisei.

Aos professores que colaboraram de forma valiosa com o projeto desta dissertação, Profa. Dra. Marina Cardoso de Oliveira e Prof. Dr. João Roberto Lo Turco Martinez.

À Profa. Teresa Cristina Janes Carneiro e ao Prof. Gustavo Melo Silva, pela participação na minha banca de defesa. As sugestões dadas contribuíram com melhorias no conteúdo abordado e as considerações sobre o trabalho me fizeram sentir realizada.

À Universidade Federal do Triângulo Mineiro - UFTM, pela feliz oportunidade de estudar nessa universidade pública de qualidade, assim como ser o objeto de estudo desta dissertação.

Aos professores do PROFIAP, pela contribuição no aprendizado e dedicação com nosso progresso.

À coordenação do mestrado, pelo empenho em manter o PROFIAP na UFTM, assim como proporcionar um curso de qualidade aos discentes.

Aos colegas do mestrado, pelo convívio, motivação e trocas de experiências. Em especial aos companheiros de trabalhos e àqueles que me apoiaram e foram prestativos nesta fase final.

À experiência adquirida como servidora na UFTM, O conhecimento adquirido contribuiu positivamente na execução deste trabalho.

Aos colegas Tatiane Giroto e Douglas Borges de Jesus, que colaboraram com esta pesquisa na fase de coleta de dados.

Aos servente de limpeza das atuais empresas prestadoras de serviço de limpeza na UFTM, por permitir que eu os acompanhasse em suas tarefas diárias.

Aos meus colegas de trabalho, pelo auxílio, companhia, motivação e sugestões de melhoria que colaboraram com minha pesquisa.

A minha amiga Renata, que mesmo distante, me apoiou, oferecendo seu conhecimento no tema tratado.

Aos autores pesquisados, que expandiram meu conhecimento sobre o tema abordado e em muitas questões, me possibilitaram compreender o novo.

“Seu crescimento começa onde sua zona de
conforto termina.
Desafie-se!”

Daniel Sant Ana Leite

“Se alguém te oferecer uma oportunidade
incrível, mas você não tem certeza de que
consegue fazer, diga sim - e depois aprenda como
fazer.”

Richard Branson

RESUMO

A presente pesquisa trata da contratação de serviço de limpeza na Administração Pública Federal, regulamentada pela Instrução Normativa SEGES/MPDG nº 5/2017 (IN). A pesquisa foi delimitada em aspectos relacionados à produtividade por trabalhador e ao instrumento de avaliação do serviço e pagamento com base no resultado. Embora a IN estabeleça índices de produtividade mínimos e máximos, eles são genéricos e não adaptados a tipologia das edificações e padrões de uso de cada prédio. A IN sugere que cada instituição adote seus padrões, mas não aborda como essa personalização deve ser realizada. Diante disso, gestores acatam os padrões genéricos da norma, o que pode resultar em contratações antieconômicas e ineficientes para a Administração Pública. No que concerne ao Instrumento de Medição de Resultado (IMR), mecanismo utilizado para medir os níveis esperados de qualidade do serviço e ajustar o pagamento conforme o resultado, a norma também apresenta um modelo genérico. Por falta de parâmetro, os serviços e as rotinas são descritos de forma detalhada pela contratante e a empresa contratada apenas cumpre o roteiro traçado. A contratante não define os resultados esperados e desse modo, a fiscalização dos serviços não é direcionada para a qualidade. Diante deste cenário, no qual a IN determina que se faça, mas não especifica como, este trabalho apresenta duas propostas de intervenção que personalizam os índices de produtividade e a construção de um instrumento de avaliação baseado na qualidade do serviço, aplicados ao caso da Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM). Ao adotar índices de produtividade personalizados, considerando as peculiaridades e necessidades de cada espaço, espera-se que a contratação seja mais justa para ambas as partes, inclusive com custo mais baixo para a contratante, conforme mostra a pesquisa. A segunda proposta é um IMR, que permite avaliar a qualidade do serviço com foco no resultado esperado, vinculando o pagamento aos resultados alcançados pela contratada. O IMR proposto possui parâmetros simples que facilitam a atuação do gestor/fiscal. O modelo proporciona transparência e eficiência: o foco do contrato é a qualidade da limpeza e não a descrição detalhada das tarefas a serem realizadas ou mesmo o número de profissionais terceirizados na tarefa. O fiscal tem critérios simples para avaliar o serviço executado e a empresa contratada sabe exatamente o que é esperado.

Palavras-chave: Administração Pública. Serviço de limpeza terceirizada. Instrução Normativa SEGES/MPDG nº 5/2017. Produtividade. Contratação com base no resultado.

ABSTRACT

This research deals with the hiring of cleaning service in the Brazilian Federal Public Administration, regulated by the Normative Instruction SEGES / MPDG n° 5/2017 (IN). The research was delimited in aspects related to productivity per person and the instrument for service evaluation and payment based on the result. Although IN indicates minimum and maximum productivity rates for cleaning services the rates are generic and not adapted to the construction typology and use patterns of the buildings. The IN suggests that each institution adopt its own standards, but does not address how this personalization should be performed. Given this, managers abide by the generic productivity of the instruction, which can lead to uneconomic and inefficient hiring by the Public Administration. Regarding the Result Measurement Instrument (IMR), that is the mechanism used to measure expected levels of service quality and adjust payment according to the service performed, the IN also suggests a generic model. Due to lack of proper measurement instruments, the cleaning services and routines are described in detail by the contractor and the contracted company only complies with the outlined routine. The contractor does not define the expected results and thus, the supervision of services is not directed to verifying quality. Given this scenario, in which the IN determines what should be done, but does not specify how, this paper presents two intervention proposals namely: proposes methods to determine personalized productivity rates and to direct the construction of measurement instruments based on service quality, applied to the case of Federal University of Triângulo Mineiro (UFTM). By adopting customized productivity indices, considering the peculiarities and needs of each space, it is expected that the contract will be fairer to both parts, including a lower contract cost for the contractor, as shown in the present research. On the other hand, the IMR proposed, allows allows the evaluation of service quality with focus on the expected result, linking the payment to the results achieved by the contractor. The model provides transparency and efficiency: the focus of the contract is the quality of the cleaning service and not the detailed description of the tasks to be performed or even the number of outsourced professionals on the task. The contractor's service inspector has simple criteria to evaluate the service performed and the contracted company knows exactly what is expected.

Keywords: Public Administration. Outsourced cleaning service. SEGES / MPDG Normative Instruction n° 5/2017. Productivity. Hiring based on the outcome.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Instrumento de Medição de Resultado (IMR) previsto na IN nº 5/2017.....	23
Quadro 2: Comparativo das produtividades de 1997 a 2017.....	42
Quadro 3: Padrões de Produtividade pesquisados pela CGU.....	45
Quadro 4: Comparativo entre ISSA 540 e IN 02/2008 – Cálculo da mão de obra para limpeza de área interna de 10.000 m ² , contendo 100 lixeiras.....	47
Quadro 5: Modelo de Instrumento de Medição de Resultado (IMR).....	52
Quadro 6: Tipos de limpeza – Salas de Aula.....	76
Quadro 7: Tipos de limpeza - Banheiros.....	76
Quadro 8: Comparativo das memórias de cálculo.....	92
Quadro 9: Quadro comparativo – Salas de aula.....	95
Quadro 10: Quadro comparativo – Banheiros.....	96
Quadro 11: Benchmarking - Instrumentos de Medição de Resultado (IMR).....	99
Quadro 12: Banheiros: Frequência mínima: 1 x ao dia.....	110
Quadro 13: Exemplo da SAMF-MT.....	111
Quadro 14: Exemplo da SAMF-MT.....	111
Quadro 15: Exemplo da UFSC.....	111
Quadro 16: Exemplo da UFCG.....	112
Quadro 17: Benchmarking – Finalidade/Meta com a prestação do serviço.....	112
Quadro 18: Exemplo da UFCG.....	114
Quadro 19: Exemplo da UFJF.....	115
Quadro 20: Exemplo da UFMG.....	117
Quadro 21: Exemplo da SAMF-MT.....	118
Quadro 22: Exemplo do Resultado a ser atingido – Módulo 1: Banheiros.....	119
Quadro 23: Exemplo da Avaliação do Serviço Prestado.....	120

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Valores extremos e médios por tipo de área, e variação em relação ao valor de referência da SLTI/MP	44
Tabela 2 – Coeficiente de Probabilidade.....	61
Tabela 3 – Coeficiente em função do número de cronometragens preliminares.....	61
Tabela 4 – Avaliação dos fatores de ritmo – Sistema Westinghouse.....	62
Tabela 5 – Observação e registro do tempo gasto por quem executa as tarefas – Salas de aula	77
Tabela 6 – Observação e registro do tempo gasto por quem executa as tarefas - Banheiros ...	78
Tabela 7 – Determinação do número de ciclos a serem cronometrados – Salas de aula - Limpeza Simples	79
Tabela 8 – Determinação do número de ciclos a serem cronometrados – Salas de aula - Limpeza Básica.....	80
Tabela 9 – Determinação do número de ciclos a serem cronometrados – Salas de aula - Limpeza Completa.....	80
Tabela 10 – Determinação do número de ciclos a serem cronometrados – Banheiros - Limpeza Simples	80
Tabela 11 – Determinação do número de ciclos a serem cronometrados – Banheiros - Limpeza Básica.....	80
Tabela 12 – Avaliação do ritmo de quem executa a tarefa – Salas de Aula - Limpeza Simples	83
Tabela 13 – Avaliação do ritmo de quem executa a tarefa – Salas de Aula – Limpeza Básica.....	84
Tabela 14 – Avaliação do ritmo de quem executa a tarefa – Salas de Aula – Limpeza Completa.....	85
Tabela 15 – Avaliação do ritmo de quem executa a tarefa – Banheiros - Limpeza Simples ...	86
Tabela 16 – Avaliação do ritmo de quem executa a tarefa – Banheiros - Limpeza Básica	87
Tabela 17 – Cálculo final – produtividade personalizada pelo tempo padrão – Salas de Aula.....	89
Tabela 18 – Cálculo final – produtividade personalizada pelo tempo padrão - Banheiros	89
Tabela 19 – Cálculo final – produtividade personalizada pela média aritmética simples - Salas de aula.....	91
Tabela 20 – Cálculo final – produtividade personalizada pela média aritmética simples - Banheiros.....	91
Tabela 21 – Cálculo final – produtividade personalizada pela média aritmética simples – Salas de aula - Modelo SAMF-MT.....	93
Tabela 22 – Comparativo de preços – Salas de aula	97
Tabela 23 – Comparativo de preços – Banheiros	97
Tabela 24 – Comparativo final	98
Tabela 25 – Economia estimada em 60 meses para salas de aula e banheiros da Unidade II da Univerdecidade da UFTM.....	98

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fases da Contratação de Serviços / Projeto Básico ou Termo de Referência.....	18
Figura 2 – Aviso do Edital do Pregão Eletrônico nº 002/2015 – Superintendência de Administração do Ministério da Fazenda no Estado de Mato Grosso (SAMF-MT).....	121
Figura 3 – Aviso do Edital do Pregão Eletrônico nº 64/2015 – Tribunal de Contas da União - TCU	122

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANS - Acordo de Nível de Serviços

ATC - Área total convertida

BICSc – *British Institute of Cleaning Science*

BOMA – *Building Owners and Managers Association*

CadTerc- Estudos Técnicos de Serviços Terceirizados

CDSA – Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido

CEFORES – Centro de Educação Profissional

CGU - Controladoria-Geral da União

Corp. - Corporação

e-MEC - Sistema eletrônico de acompanhamento dos processos que regulam a educação superior no Brasil

e-SIC – Sistema eletrônico do serviço de informação ao cidadão

ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção

FASP - Ficha de Avaliação do Serviço Prestado

FT - Fator de Tolerância

FEBRAC - Federação Nacional das Empresas Prestadoras de Serviços de Limpeza e Conservação

FIA - Fundação Instituto de Administração

ICAN – *International Custodial Advisors Network*

Inc. - Incorporação

IFES – Instituições Federais de Ensino Superior

IFMA – *International Facility Management Association*

IMR - Instrumento de Medição de Resultado

IN – Instrução Normativa

ISSA – *International Sanitary Supply Association*

ISSA – *The Worldwide Cleaning Industry Association*

m² – metro quadrado

Mare - Ministério de Estado da Administração Federal e Reforma do Estado

MPDG - Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

MPOG ou MP - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

OMS - Organização Mundial de Saúde

OS - Ordem de Serviço

PB – Projeto Básico

PRONATEC - Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego

RASL - Rotina de Atendimento ao Serviço de Limpeza

SAMF-MT - Superintendência de Administração do Ministério da Fazenda em Mato Grosso

SEGES - Secretaria do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

SLTI - Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação

TCU - Tribunal de Contas da União

TN - Tempo Normal

TP - Tempo Padrão

TR - Termo de Referência

TST - Tribunal Superior do Trabalho

UASG – Unidade de Administração de Serviços Gerais

UFTM – Universidade Federal do Triângulo Mineiro

UNIR – Fundação Universidade Federal de Rondônia

UFCG - Universidade Federal de Campina Grande

UFJF - Universidade Federal de Juiz de Fora

UFLA - Universidade Federal de Lavras

UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

UFPEL - Universidade Federal de Pelotas

UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina

UFSM - Universidade Federal de Santa Maria

UFSJ - Universidade Federal de São João Del Rei

UFV - Universidade Federal de Viçosa

UFAM - Universidade Federal do Amazonas

UFC - Universidade Federal do Ceará

UNIRIO - Universidade Federal do Estado do Rio De Janeiro

UFVJM - Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri

UFRA - Universidade Federal Rural da Amazônia

UFRPE - Universidade Federal Rural de Pernambuco

UFERSA - Universidade Federal Rural do Semi-Árido

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA	17
1.2	JUSTIFICATIVA	17
1.3	PROBLEMA DE PESQUISA	20
1.3.1	Índices de produtividade	20
1.3.2	Fiscalização do serviço e pagamento com base no resultado	22
1.3.3	Situação-problema	24
1.4	OBJETIVO GERAL	24
1.5	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO	25
2	REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1	CONTRATAÇÕES NO ÂMBITO PÚBLICO	26
2.2	TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS	29
2.3	CONTRATAÇÃO DO SERVIÇO DE LIMPEZA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	33
2.3.1	Instrução Normativa SEGES/MPDG nº 5 de 26 de maio de 2017	34
2.3.2	Caderno de Logística de 2014 - Prestação de Serviço de Limpeza, Asseio e Conservação	36
2.3.3	A imprescindível atuação do gestor/fiscal do contrato no planejamento da contratação	38
2.3.4	O modelo de precificação dos contratos de serviços de limpeza e a fragilidade na adoção de índices padronizados de produtividade	39
2.3.5	Fiscalização e pagamento com base no resultado	48
3	MÉTODO	53
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	53
3.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	54
3.2.1	Índices de Produtividade	54
3.2.2	Instrumento de Medição de Resultado (IMR)	66
4	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	70
4.1	SOBRE A UFTM	70
4.2	O SERVIÇO DE LIMPEZA NA UFTM	71

4.2.1	Índices de Produtividade	71
4.2.2	Avaliação da qualidade do serviço prestado e pagamento com base no resultado.....	72
5	PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	74
5.1	ÍNDICES DE PRODUTIVIDADE.....	74
5.1.1	Determinação dos índices de produtividade personalizados – pelo tempo padrão.....	89
5.1.2	Determinação dos índices de produtividade personalizados - pela média aritmética simples.....	90
5.1.3	Comparativo dos resultados.....	94
5.2	INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO DE RESULTADO (IMR)	99
5.2.1	<i>Benchmarking</i> em órgãos públicos	99
5.2.2	Proposta de Instrumento de Medição de Resultado (IMR)	118
5.3	AVISOS IMPORTANTES	121
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	123
	REFERÊNCIAS	127
	ANEXO I – CONSULTA AO MPDG.....	134
	ANEXO II – PLANILHA DE ÁREAS E PRODUTIVIDADES - SAMF-MT.....	136
	ANEXO III – <i>CHECKLIST</i> UFTM.....	137
	APÊNDICE I – FOLHA DE CRONOMETRAGEM.....	139
	APÊNDICE II – SELEÇÃO DE EDITAIS.....	140
	APÊNDICE III - INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO DE RESULTADO (IMR)	145

1 INTRODUÇÃO

No âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional, o serviço de limpeza deve ser contratado por meio de terceirização. Na terceirização, as atividades acessórias de uma empresa são repassadas a outra, com a finalidade de reduzir custos e melhorar a qualidade dos serviços prestados. Neste sentido, a empresa passa a se concentrar nas atividades principais, desobrigando-se da execução de tarefas secundárias (CARNEIRO, 2016). Uma característica importante sobre terceirização está relacionada com o objeto que se contrata: prestação de serviço e não mão de obra (BRASIL, 2017).

O que ocorre no serviço público nem sempre vai de encontro à lógica da terceirização. A contratante não define os resultados esperados e conseqüentemente a fiscalização não é orientada neste sentido. Pelo contrário, o serviço pretendido é detalhado, sendo especificadas as rotinas, procedimentos, métodos, técnicas, materiais e tecnologia que a empresa deve empregar. Dessa forma a terceirização perde o sentido de promover maior eficiência pela experiência de quem executa o serviço. À empresa contratada não cabe inovar, planejar conforme sua experiência, apenas cumprir exatamente o roteiro traçado pela contratante (SANTOS, 2014).

A contratação de serviços terceirizados é regulamentada pela Instrução Normativa SEGES/MPDG nº 5 de 26 de maio de 2017 (IN nº 5), vigente desde 25 de setembro de 2017. Segundo o Portal de Compras do Governo Federal, o objetivo da IN foi trazer um novo formato de contratação, por meio dos seguintes parâmetros e artefatos: Planejamento de Contratações, Gerenciamento de Riscos, Controles Internos e Transparência, além do pagamento com foco no resultado. Dentre os principais ganhos preconizados pela norma estão: *fase de planejamento* - melhor qualificação do objeto, mitigação de riscos, inovação, redução de custos; *etapa de seleção do fornecedor* – preços mais competitivos, serviços com mais qualidade, melhoria no desempenho do fornecedor; *gestão do contrato* – avaliação e monitoramento colaborativo, indicadores de desempenho operacional, melhoria na alocação de recurso (BRASIL, 2017).

Apesar de trazer um novo formato e ganhos para a contratação do serviço de limpeza, a norma traz uma modelagem padrão, o que de certa forma desconsidera peculiaridades e necessidades dos locais que serão limpos, já que cada ambiente é único. Ela possibilita que a licitante modifique alguns destes padrões, mas não especifica como.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Dentro do universo relacionado à contratação do serviço de limpeza, o recorte desta pesquisa vai tratar de aspectos relacionados ao *planejamento da contratação*. Mais especificamente quanto à *adoção de índices de produtividade por trabalhador e critérios de medição (avaliação) do serviço e pagamento com base no resultado*. A Figura 1 demonstra onde estão situados tais aspectos.

O objeto deste estudo será a Universidade Federal do Triângulo Mineiro – UFTM. A adoção da IN nº 5 em contratações da UFTM ainda é novidade. Os serviços de limpeza prestados no órgão atualmente foram contratados com base na Instrução Normativa anterior (IN nº 2/2008).

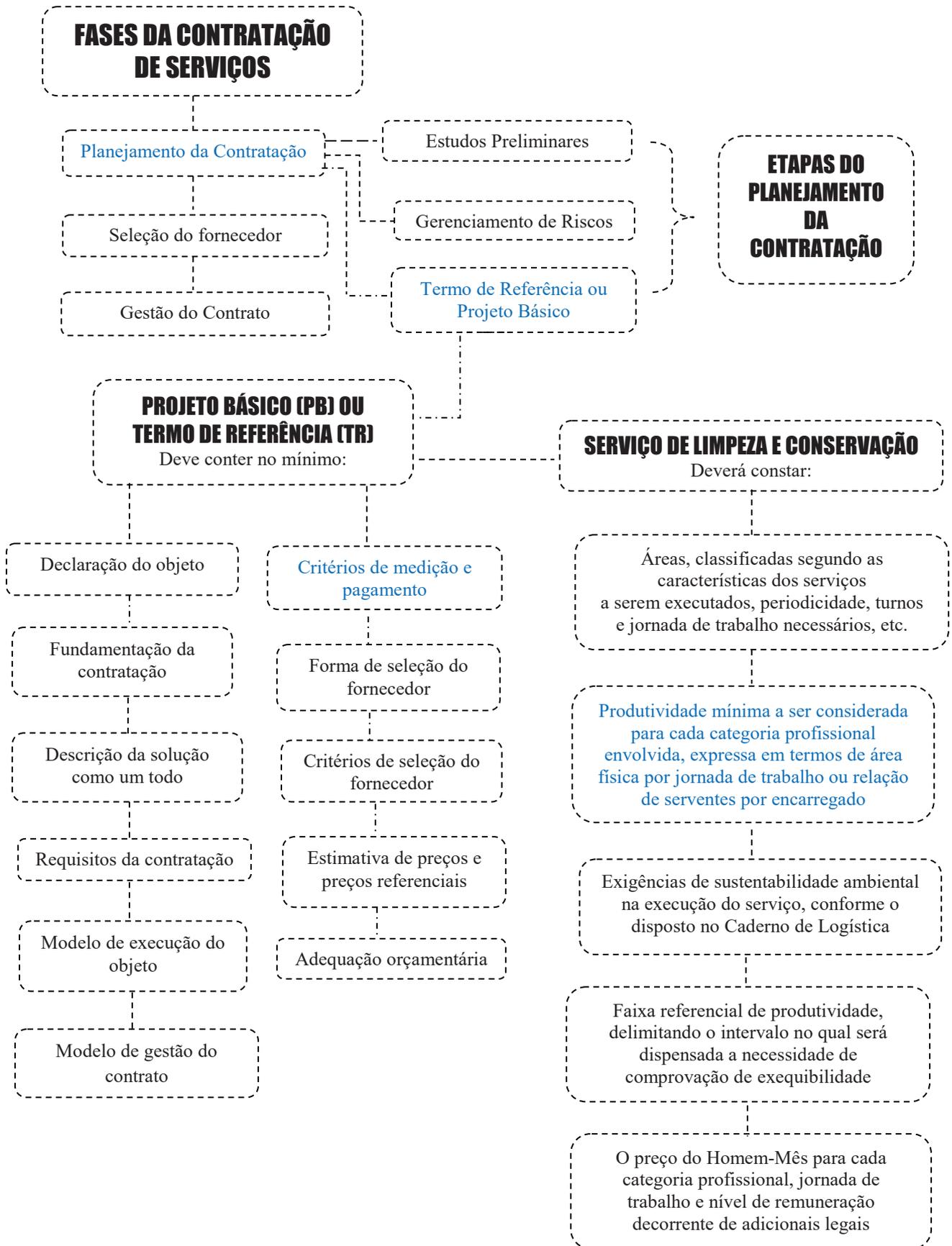
1.2 JUSTIFICATIVA

Limpeza é essencial em qualquer ambiente, por garantir saúde e bem-estar das pessoas que transitam ou trabalham nele. A própria Organização Mundial de Saúde (OMS) define saúde não apenas como ausência de doença, mas sim, como situação de bem-estar físico, mental e social (Higiplus, 2012). Segundo Francisco (2017), dados de estudos realizados pela ISSA – *The Worldwide Cleaning Industry Association*¹, evidenciam que no conteúdo organizacional, ambientes limpos podem elevar a produtividade entre 2% e 8%, diminuir em 46% a ausência no trabalho e em 80% a chance de contagiar-se com resfriados e gripes, bem como eliminar 62% de superfícies contaminadas por vírus.

Dada a relevância de um ambiente limpo, é importante ressaltar que o serviço de limpeza é bastante dispendioso para o poder público. Segundo pesquisa realizada pela Federação Nacional das Empresas Prestadoras de Serviços de Limpeza e Conservação - Febrac (2012), intitulada “A Força do Setor”, o ramo de prestação de serviços de limpeza e conservação faturou R\$ 32 bilhões no ano de 2011, sendo o poder público responsável por 60% desse mercado. Só em 2017 a União liquidou R\$ 2,5 bilhões com serviços de limpeza e conservação, um salto de 5,8% em relação a 2016 (BRASIL, 2018). Para fins de comparação, o montante é equivalente a todo o orçamento do Ministério da Cultura para 2018 (BRASIL, 2018).

¹ ISSA - *Associação Mundial da Indústria de Limpeza*, em tradução livre.

Figura 1 – Fases da Contratação de Serviços / Projeto Básico ou Termo de Referência



Em relação à UFTM, o gasto com limpeza no ano de 2017 foi um dos quatro maiores itens de custos discricionários (controláveis), equivalente a R\$ 11 milhões, conforme consulta no Portal de Custos do Governo Federal. Este valor representa 3,54% do total de R\$ 332.210.949,92 do orçamento do ano de 2017 (BRASIL, 2018).

Por ser essencial e oneroso, o serviço de limpeza exige planejamento para que atinja os resultados esperados. Limpar ambientes pode parecer trivial, fácil de ser estimado, planejado e executado. Afinal, contratar o serviço, instruir funcionários para que realizem a limpeza e disponibilizar instrumentos para tal, são tarefas descomplicadas. Isso, porém, está longe de ser um contrato profissional de serviço de limpeza. A contratação de serviços de limpeza exige projeto com critérios próprios, baseado em estudos e pesquisas empíricos (ZAGGATO, 2015).

Pelas razões apontadas, melhorias nos métodos de contratação e na eficiência de contratos são relevantes para o bom uso dos recursos públicos, além de impactar diretamente os setores envolvidos. A Administração Pública tem o dever buscar formas de aumentar sua eficiência, seja avaliando maneiras diferentes de obter o mesmo serviço com custos menores, conhecendo as causas dos custos, utilizando-se do *benchmarking* para propor melhorias, avaliando o resultado e o desempenho alcançados, alterando métodos que não funcionam mais, entre outras (ZAGGATO, 2015).

Em sua dissertação de mestrado, intitulada *Determinantes de custos na limpeza predial terceirizada: benchmarking em universidades federais*, Santos (2014) comparou os custos dos serviço de limpeza de 41 universidades federais, com o objetivo e identificar, por meio dos parâmetros de contratação, os elementos determinantes dos custos contratuais. Por meio de um *benchmarking*², o autor definiu as quatro instituições mais eficientes e as cinco menos eficientes nos gastos com limpeza, verificando que existem expressivas diferenças de custo de limpeza, explicadas principalmente, pelas diferentes produtividades³ adotadas. O autor constatou que as quatro universidades consideradas mais eficientes adotam índices de produtividade maiores. Já as universidades menos eficientes, adotam padrões genéricos de referência do governo. As causas das diferenças nas produtividades adotadas pelas universidades, estão relacionadas a diversos determinantes de custos, como o ambiente institucional, experiência, planejamento (projeto do serviço), tecnologia, treinamento

² O *benchmarking* é uma técnica simples e bastante eficaz, que pode ser caracterizado como um referencial comparativo. Para cada atividade, há um ponto de referência ou comparação, ou seja, *benchmarking* é identificar boas práticas (BEHR, MORO, ESTABEL, 2010).

³ Produtividade corresponde à área física que o profissional é capaz de limpar (servente de limpeza) ou coordenar (encarregado) em uma jornada de oito horas diárias (BRASIL, 2017).

(competências e habilidades), qualidade esperada, volume de usuários, projeto do prédio (SANTOS, 2014). Como conclusão, constatou que se todas as 41 universidades federais que compuseram o universo de pesquisa tivessem o mesmo nível da instituição mais eficiente, poderiam ser economizados R\$ 1,5 bilhão em 5 anos.

O referido trabalho foi inspiração para a produção desta pesquisa. Embora a finalidade principal deste trabalho não seja a redução de custos, a dissertação mencionada é uma ilustração de como uma contratação personalizada pode gerar benefícios à Administração Pública. Salienta-se que o sentido de contratação personalizada, abordada neste trabalho, é a contratação que visa atender às reais necessidades de um órgão, ao contrário de adotar modelos prontos e genéricos. É necessário adaptar o modelo para a realidade da instituição, que possui características e demandas específicas. Os parâmetros estabelecidos pelo governo nem sempre são mais vantajosos para todos.

1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

Este subcapítulo foi dividido em três tópicos: Índices de produtividade, Fiscalização do serviço e pagamento com base no resultado e Situação-Problema.

1.3.1 Índices de produtividade

Para melhor compreensão deste item, primeiramente é preciso abordar como é composto o custo dos contratos de limpeza terceirizada. O serviço é contratado com base na área física a ser limpa e os custos são estimados por metro quadrado, observadas a peculiaridade, a produtividade, a periodicidade e a frequência de cada tipo de serviço e das condições do local objeto da contratação (BRASIL, 2017).

Em suma, o custo a ser pago pelo serviço de limpeza, é baseado em três parâmetros: a) o valor do *homem-mês* (nomenclatura adotada pela IN); b) a *produtividade* de referência do trabalhador e; c) a *área física* a ser limpa. Por valor do *homem-mês* entende-se o custo total mensal de cada categoria profissional, composto por remuneração, benefícios e obrigações trabalhistas, insumos diversos, custos indiretos, tributos e lucro (BRASIL, 1997). Por sua vez, *produtividade* corresponde à área física que o profissional é capaz de limpar (servente de limpeza) ou coordenar (encarregado) em uma jornada de oito horas diárias (BRASIL, 2017). O custo total do serviço é obtido pela divisão do valor do *homem-mês* pela produtividade e multiplicação deste resultado pela área total em m². Os índices de produtividade, portanto,

influenciam inversamente os custos, pois, quanto maior a produtividade, menor o custo por metro quadrado (SANTOS, 2014). Dado o objetivo desta pesquisa, não serão abordados aspectos relacionados ao valor *homem-mês*.

Conforme Santos (2014), nota-se muito destaque sobre os custos que compõe o valor do *homem-mês*, dado pela planilha de custos e formação de preços e pouca ênfase à estimativa da área física, da produtividade, da frequência, ao resultado esperado quanto ao serviço prestado e outros componentes que podem impactar de forma significativa os gastos com serviço de limpeza terceirizado. Grande parte da composição do valor *homem-mês* não pode ser modificada, pois tratam-se de impostos, benefícios obrigatórios e salários previstos em instrumentos coletivos de negociação das categorias. Os únicos itens que podem ser administrados são as despesas administrativas e o lucro, cujo o limite máximo previsto pelo governo federal para o serviço de limpeza é a aplicação dos percentuais de 3,00% e 6,79%, respectivamente, sobre os outros elementos de custo, com exceção dos tributos.

Neste sentido, considerando que o valor do *homem-mês* é pouco ajustável e a área total a ser limpa é imutável, o parâmetro *produtividade* é o que mais possibilita a gestão dos custos do contrato. A IN nº 5 traz índices de produtividade de referência (mínimo e máximo), por trabalhador, em jornada de oito horas, orientando que sejam definidos com base em experiências e parâmetros aferidos e resultantes de contratos anteriores, considerando as características das áreas a serem limpas, buscando fatores econômicos favoráveis à Administração Pública. Segundo item 11 do Anexo VI-B da IN nº 5, o órgão ou entidade contratante poderá adotar índices de produtividade diferenciados dos estabelecidos no anexo, desde que devidamente justificado nos Estudos Preliminares (BRASIL, 2017).

Embora a norma estabeleça índices padronizados de produtividade mínimo e máximo, sugerindo que cada instituição adote seus padrões, ela não aborda como essa tarefa deve ser realizada. Diante disso, gestores acatam os padrões genéricos indicados da IN nº 5, o que pode gerar situações antieconômicas e ineficientes à Administração Pública. Um mau dimensionamento da produtividade ou a simples adoção de produtividade padrão pode fazer com que o custo do contrato seja bem mais oneroso para a Administração, ou ainda tornar o contrato inexecutável pela Contratada.

A IN pode trazer um falso senso de tranquilidade, uma facilidade para atuar, mas é enganoso acreditar que, para contratar limpeza basta levantar a área do local onde o serviço será prestado e aplicar os coeficientes propostos por ela. Os índices de produtividade sugeridos são genéricos e não adaptados a tipologia das edificações e padrões de uso de cada órgão.

Para ilustrar um problema que envolve o levantamento da produtividade, imagine-se que um determinado órgão adotou a produtividade de 800 m² para limpeza de piso frio de uma área interna. Esse índice é a produtividade mínima de referência para este tipo de piso, prevista na IN nº 5 e significa a capacidade de um servente de limpeza em jornada de 8 horas diárias, ou seja, 800 m² é a área física que um único profissional é capaz de manter limpa durante o mês inteiro, limpando todos os dias o mesmo espaço. Assim, ao adotar esse índice, supõe-se que nos 800 m² estão incluídas todas as atividades necessárias à manutenção do ambiente limpo. Ocorre os espaços não são iguais e possuem necessidades peculiares. Há espaços que exigem mais esforço de limpeza que outros: um corredor é mais simples de limpar do que um pequeno escritório com mobílias, lixeiras, etc. Verifica-se que não é possível adotar com fidedignidade a hipótese 1 servente de limpeza, trabalhando 8 horas diárias, para cada 800 m² (segundo o exemplo dado). Por esta razão, aspectos relacionados à infraestrutura dos imóveis, à intensidade de uso dos ambientes, frequência desejável de limpeza, devem ser levados em conta na hora de determinar a produtividade por profissional, pois um sub-dimensionamento desta, pode elevar o custo do contrato, assim como o super-dimensionamento, torna o contrato inexecutável.

1.3.2 Fiscalização do serviço e pagamento com base no resultado

A legislação é clara quanto ao que se deve contratar ao terceirizar: serviços e não pessoas. Na prática, porém, o que se verifica, é a “locação de mão de obra” onde se fiscaliza mais a presença dos colaboradores, do que a qualidade do serviço. O centro da contratação que deveria ser o resultado do serviço, passa a ser os colaboradores terceirizados.

Embora a contratação seja realizada por metro quadrado, a proposta de preço apresentada pela empresa é baseada em um determinado número de pessoas, o que determina tônica da fiscalização. Assim, parece natural para o fiscal verificar se, de fato, todos estão trabalhando. A empresa por sua vez, para não sofrer glosa⁴ do valor a ser pago pelo serviço, cabe prover religiosamente o número de pessoas no qual a proposta se baseou. Para completar, estranhamente esse número não reduz em razão da experiência adquirida pela empresa com o tempo, quer seja pela otimização de rotinas ou pela tecnologia agregada. Tal fato pode ser explicado pela taxa de administração e lucro que a empresa ganha: quanto maior

⁴Glosa: Ação ou efeito de suprimir (eliminar); supressão (DICIO, 2018).

o valor do contrato, melhor para a empresa. Assim, não há razões para que ela se esforce para tornar o contrato mais eficiente (ZAGATTO, 2015).

Além da fiscalização de pessoas, outro ponto que distorce o sentido de terceirização está relacionado às tarefas. Na prática os contratos descrevem demasiadamente as tarefas a serem realizadas e há muita fiscalização das atividades que estão sendo realizadas, como estão sendo realizadas, que horas estão sendo realizadas.

Ora, se a empresa contratante delega parte de suas atividades a outra empresa que possui maior especialização naquele ramo, de acordo com os propósitos da terceirização, não faz sentido que haja fiscalização da forma como as atividades são realizadas pela Contratada. A Contratante terá, inclusive, incapacidade técnica para tanto. Essa tarefa cabe exclusivamente ao verdadeiro empregador, ou seja, à empresa terceirizada. A fiscalização do resultado do serviço prestado, por sua vez, é papel da Contratante (LACERDA, 2015).

O que se verifica no cenário exposto é a supervalorização dos meios em detrimento dos fins. O importante para quem contrata uma empresa terceirizada deve ser o alcance do resultado esperado, o fim e não o meio. Diante disso, o desafio é construir um modelo eficiente, que seja transparente e de fácil compreensão para ambas as partes, focado no resultado, no real sentido de terceirização e não no controle de funcionários ou no detalhamento de atividades, como tais atividades serão realizadas.

A IN nº 5 traz um exemplo de Instrumento de Medição de Resultado – IMR, para avaliar a qualidade do serviço, assim como prevê critérios para medição e pagamento. O modelo, contudo, é simplificado, genérico e difícil de ser adaptado, conforme Quadro 1. Como pode ser observado, estão definidas algumas faixas de ajuste no pagamento, com base em pontuação, porém, não há informação dos critérios a serem utilizados para pontuar. O exemplo trata-se de avaliação do “*Prazo de atendimento de demandas (OS)*” e não de avaliação da qualidade do serviço prestado, requisito essencial deste tipo de contrato. Assim sendo, conclui-se que o exemplo de IMR exposto, não auxilia os órgãos públicos regidos pela norma.

Quadro 1: Instrumento de Medição de Resultado (IMR) previsto na IN nº 5/2017

Exemplo de Indicador	
Nº 1 Prazo de atendimento de demandas (OS)	
Item	Descrição
Finalidade	Garantir um atendimento célere às demandas do órgão
Meta a cumprir	24h

Instrumento de Medição	Sistema informatizado de solicitação de serviços - Ordem de Serviço (OS) eletrônica.
Forma de acompanhamento	Pelo sistema.
Periodicidade	Mensal
Mecanismo de Cálculo	Cada OS será verificada e valorada individualmente. N° de horas no atendimento/24h = X
Início de Vigência	Data da assinatura do contrato.
Faixas de ajuste no pagamento	X até 1 - 100% do valor da OS De 1 a 1,5 - 90% do valor da OS De 1,5 a 2 - 80% do valor da OS
Sanções	20% das OS acima de 2 - multa de XX 30% das OS acima de 2 - multa de XX + rescisão contratual
Observações	

Fonte: Elaborado pela autora, com base na Instrução Normativa SEGES/MPDG nº 5/2017 (BRASIL, 2017)

1.3.3 Situação-problema

Diante do cenário exposto, em que a IN nº 5 determina que faça, mas não especifica como, a presente pesquisa tem como intuito responder a seguinte situação-problema: Quais os procedimentos para adoção de índices de produtividade adequados aos espaços da UFTM e como o referido órgão deve auferir os os serviços de limpeza prestados e adequar o pagamento conforme resultado?

1.4 OBJETIVO GERAL

Propor a personalização de padrões e modelos genéricos da IN nº 5, para contratações de serviços de limpeza, no que tange aos índices de produtividade por colaborador e ao instrumento que mede o resultado dos serviços, de modo que tal personalização proporcione mais eficiência para este tipo de contrato.

1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Propor um método para a adoção de índices de produtividade personalizados por colaborador, em jornada de oito horas diárias, adequados aos espaços físicos da UFTM, considerando as peculiaridades e necessidades desses espaços.

2. Identificar boas práticas de fiscalização de serviço de limpeza por meio de um *benchmarking* em Universidades Federais e órgãos públicos brasileiros e propor um Instrumento de Medição de Resultado – IMR, também personalizado, para a UFTM, que avalie a qualidade do serviço com foco no resultado esperado, tenha parâmetros simples para facilitar a atuação do gestor/fiscal e o pagamento seja realizado com base no resultado.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em seis capítulos: introdução, referencial teórico, método, diagnóstico organizacional, proposta de intervenção e considerações finais. O primeiro capítulo compreende a contextualização e delimitação do tema, justificativa, problema, objetivo geral, objetivos específicos e a estrutura do trabalho. No segundo capítulo é apresentada a fundamentação teórica necessária à compreensão desta pesquisa. O terceiro capítulo trata do método utilizado para o desenvolvimento do trabalho. O quarto apresenta um diagnóstico organizacional da UFTM. O quinto capítulo refere-se à proposta de intervenção. No sexto e último contém as considerações finais da dissertação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo está estruturado em três subcapítulos. O primeiro subcapítulo trata-se de uma apresentação sobre as contratações no âmbito público. O segundo está relacionado à terceirização de serviços, seu conceito, origem e abordagens sobre o tema. No terceiro e último subcapítulo são abordados aspectos da contratação do serviço de limpeza na Administração Pública.

2.1 CONTRATAÇÕES NO ÂMBITO PÚBLICO

As contratações no âmbito público são, em regra, realizadas mediante procedimento licitatório, de forma a possibilitar o tratamento isonômico a todos interessados em contratar com o poder público e selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração. Embora o processo seja bastante complexo, deve ser desempenhado em estrita observância às regras legais, de forma célere e com o menor custo possível. Ressalta-se nesse processo o princípio constitucional da eficiência, que conforme Niebuhr (2006) está relacionado a três aspectos essenciais: preço, qualidade e celeridade.

O principal dispositivo legal que disciplina as licitações públicas no Brasil é a Lei nº 8.666/1.993. Segundo o artigo 3º:

A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.

Além das modalidades de licitação previstas na referida lei, em 2002, foi instituída por meio da Lei 10.520, a modalidade de licitação denominada *Pregão*. O *Pregão* pode ser conceituado como uma modalidade de licitação em que é adotado critério de menor preço, com objetivo de adquirir bens e serviços comuns, inicialmente por meio do oferecimento pelas licitantes, de lances públicos, verbais ou por meio eletrônico, e posteriormente pela verificação dos requisitos de habilitação e de regularidade das ofertas, até a escolha da proposta economicamente mais vantajosa para a Administração Pública (COSTA, 2017).

O Decreto nº 5.450/2005 regulamentou o *Pregão Eletrônico*, sendo as contratações de serviços contínuos no âmbito da União, como no caso das terceirizadas, realizadas

preferencialmente nesta modalidade. O pregão eletrônico utiliza-se da tecnologia nos procedimentos licitatórios, proporcionando a comunicação e a interação pela internet, entre os agentes públicos responsáveis pela licitação e os licitantes. Entre as vantagens proporcionadas por esta modalidade, é possível evidenciar a maior agilidade dos procedimentos, a ampliação dos participantes e a maior transparência e publicidade dos atos administrativos (FREITAS; MALDONADO, 2013).

O pregão eletrônico proporciona significativa redução de custos, já que vence a licitação a empresa que ofertar o menor preço, após sucessivas sequências de lances. Por essa razão a modalidade é amplamente divulgada pelos órgãos governamentais. Segundo Portal do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, o uso do Pregão Eletrônico gerou economia de R\$ 7,8 bilhões em 2014 (BRASIL, 2015).

A legislação brasileira que ampara a Administração Pública é bastante rigorosa quando se trata do uso de dinheiro público, assim, as atividades relacionadas às contratações públicas devem ser desempenhadas em estrita observância às normas legais. A Administração não está autorizada a contratar pagando mais quando pode fazê-lo por preço menor, mesmo quando o mais caro seja de qualidade superior. O ideal é que o de preço menor satisfaça a necessidade do setor público.

Menor preço, porém, não pode ser confundido com mais barato. Nesse tipo de licitação há a possibilidade de haver contratações, que conduzam a uma proposta que poderá não ser a mais vantajosa. O critério do menor preço deve pautar-se em parâmetros de desempenho e qualidade, não devendo desconsiderar as características técnicas da proposta. É o que preconiza o artigo 45, § 1º, inc. I, da Lei 8.666/93 ao tratar dos tipos de licitação: “*De menor preço - quando o critério de seleção da proposta mais vantajosa para a Administração determinar que será vencedor o licitante que apresentar a proposta de acordo com as especificações do edital ou convite e ofertar o menor preço*” (BRASIL, 1993), bem como o artigo 4º, inciso. X, da Lei do Pregão, que estabelece que no julgamento e classificação das propostas será adotado o critério de menor preço, observados os parâmetros mínimos de desempenho e qualidade definidos no edital (BRASIL, 2002).

Não há dúvidas, portanto, que o tipo licitatório de menor preço não exige a Administração Pública de contratar com qualidade. O que se observa muito na gestão do setor público é a ênfase que se dá ao controle dos recursos e aos procedimentos formais, e não aos resultados, ao desempenho e à eficiência. É necessária uma gestão Pública que valorize a qualidade do gasto público, e não simplesmente o corte do gasto público (WESZ, DALONGARO, 2017). Além da ênfase no controle de recursos e à procedimentos formais, há

grande preocupação em contratar de forma rápida e ágil. Desse modo, pouco se dedica ao planejamento da contratação, incorrendo em possíveis prejuízos difíceis de reparar (AMARAL, 2010).

O planejamento e a eficiência são princípios da Administração Pública, previstos no artigo 6º do Decreto nº 200/1967 e no artigo 37 da Constituição Federal, respectivamente. Ambos os princípios estão relacionados. Segundo Chiavenato (2003), planejamento é a função administrativa que determina de forma antecipada quais os resultados a serem atingidos e como alcançá-los da melhor maneira possível. O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência.

Por sua vez, o princípio da eficiência determina que os atos do Poder Público devem buscar o resultado mais apropriado para atender à sociedade, utilizando o mínimo possível de seus limitados recursos (COSTA; VILAR, 2016). Esse princípio recomenda que os gestores da coisa pública não poupem esforços no desempenho de suas atribuições, com o objetivo de otimizar a aplicação dos recursos que a sociedade emprega para a satisfação das suas inúmeras necessidades (MENDES, COELHO e BRANCO, 2009).

O Tribunal de Contas da União já se pronunciou em diversos acórdãos a respeito da necessidade do planejamento minucioso da contratação, como é o caso do Acórdão nº 2094/2004: *"O planejamento é instrumento essencial e indispensável para a correta e adequada alocação dos recursos públicos, evitando desperdícios e o mau uso dos valores da coletividade"* (BRASIL, 2004).

Como já mencionado, as contratações públicas visam à obtenção dos preços e condições mais vantajosas para a Administração. As licitações para contratação dos serviços contínuos (como no caso do serviço de limpeza) são preferencialmente realizadas por meio de Pregão Eletrônico, regulamentado pelo Decreto nº 5.450/2005. Considerando que nesta modalidade de licitação, vence a disputa aquele que ofertar o menor lance, o resultado é uma significativa redução nos preços, o que, em tese, seria mais vantajoso para a Administração (FREITAS e MALDONADO, 2013).

Cerceados pela legislação vigente, gestores se preocupam demasiadamente com a redução de custos, com a celeridade, mas pouca ênfase se dá no real sentido da contratação *mais vantajosa* para a Administração. O alcance da proposta mais vantajosa está vinculado aos critérios definidos no edital, o que demonstra o quão importante é o encargo de elaborá-lo adequadamente, ou seja, planejar de forma eficiente a contratação. Em razão disso, é indispensável que o edital estipule as condições do objeto a ser licitado, de maneira clara e objetiva, com intuito de garantir que o serviço contratado atenda às necessidades da

Administração e o interesse público (COSTA e VILAR, 2016). Como forma de garantir a proposta mais vantajosa para a Administração, o Edital deve prever com exatidão, quais são os resultados esperados com a contratação.

2.2 TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS

A terceirização pode ser definida como uma técnica de gestão administrativa em que as atividades não essenciais de uma organização são transferidas para uma empresa especializada. (BRASIL, 2017). Para Leite, Coutinho e Novikoff (2015) a terceirização é uma técnica de gestão empresarial moderna que tem como o principal foco, a concentração de esforços e empenhos da empresa em sua atividade principal (atividade-fim), sendo suas atividades secundárias e auxiliares (atividades-meio), encargos de terceiros especializados. Tem como objetivos a melhoria na qualidade, na produtividade e redução de custos. No campo jurídico, a terceirização caracteriza-se como uma relação trilateral na qual participam os seguintes sujeitos: contratante, contratado e o trabalhador terceirizado (CAVALCANTE, 2017).

A terceirização teve sua origem no período da segunda guerra mundial, época em que existia grande demanda de armamentos e pouca oferta para suprir a procura. Para melhorar a produtividade e resolver o problema, as indústrias bélicas reformularam seus métodos de produção até então empregados, transferindo as atividades não essenciais para outras empresas, passando a focar somente em sua atividade essencial (LEITE; COUTINHO; NOVIKOFF, 2015).

No Brasil, o processo de terceirização iniciou-se no governo de Juscelino Kubitschek (1955 - 1960), por meio do seu ousado Plano de Metas, que tinha como finalidade levar o país a crescer 50 anos em 5. Esse ideal desenvolvimentista foi consolidado em um conjunto de 30 objetivos a serem alcançados em diversos setores da economia, sendo um deles a implantação de um parque industrial com foco na indústria automobilística (CARNEIRO, 2016).

Motivadas pelos incentivos oferecidos pelo governo federal, empresas multinacionais, como a Volkswagen, Ford, Toyota, Mercedes Benz, entre outras, instalaram-se no Brasil, adotando um modelo de produção utilizada pelas montadoras internacionais, até então desconhecido no país, dedicando-se somente à montagem dos automóveis, repassando a fabricação das peças e demais componentes utilizados na produção de veículos, para empresas contratadas. Essa estratégia visava produzir o maior número de unidades em um menor tempo

possível. A partir deste exemplo, a terceirização foi difundida a outros setores da economia nacional (CARNEIRO, 2016).

A adoção das práticas geradas pela terceirização proporciona maior satisfação para todos os envolvidos no processo. A empresa deve dedicar-se às atividades e às operações que realmente geram vantagens competitivas para a organização, incorrendo em diminuição do número de processos de produção, redução das estruturas administrativas e repasse de atribuições a outras organizações, que se tornam fornecedores contratados para desempenhar as atividades não essenciais (OLHER, COSTA e TEIXEIRA, 2015).

Na Administração Pública a terceirização ocorre, dentre outros motivos, para impedir o grande crescimento da máquina administrativa, pela busca por eficiência e para especialização em suas atividades finalísticas. Neste sentido o pessoal próprio se envolve mais nas atividades especializadas, visando à melhoria na qualidade na prestação dos serviços com menor dispêndio de recursos (BRASIL, 1967 e BRASIL, 2017). Segundo Simão et al. (2015), a terceirização do serviço de limpeza, recorrente na esfera pública federal, tem como objetivo a redução de custos e o aumento da eficiência operacional.

A terceirização encontra-se inicialmente prevista no Decreto-Lei nº 200, de 1967, o qual prevê em seu § 7º do artigo 10, a possibilidade de a Administração desobrigar-se da realização material de atividades executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução, precedido, em regra, por meio de licitação pública (BRASIL, 1967). Por seu caráter original, este decreto passou a nortear as ações que envolveram posteriormente a terceirização.

Diante da necessidade de especificar quais serviços públicos poderiam ser terceirizados, foi publicada a Lei 5.645/70, que previa que as atividades relacionadas com transporte, conservação, custódia, operação de elevadores, limpeza e outras assemelhadas seriam objeto de execução mediante contrato, conforme determinado pelo Decreto-Lei 200/1967.

A partir daí foram criadas outras normas, porém, o crescimento dos casos de terceirização extrapolou rapidamente os serviços incluídos explicitamente na legislação, passando a incorporar diversas atividades econômicas, independente de autorização legal. Isso promoveu um grande número de ações trabalhistas envolvendo o tema. A jurisprudência trabalhista decidia as controvérsias com multiplicidade de interpretações (SILVA, 2011).

Por essas razões o Tribunal Superior do Trabalho editou a súmula 256, em 1986, a fim de orientar as decisões sobre a matéria: “Salvo nos casos de trabalho temporário e de serviço

de vigilância, previsto nas leis 6.019/1974 e 7.102/1983, é ilegal a contratação de trabalhadores por empresa interposta, formando-se o vínculo empregatício diretamente com o tomador dos serviços” (BRASIL, 1986).

Apesar de tais normativas em torno da terceirização, questões controversas continuaram. Foi assim que surgiu o principal instrumento jurídico regulador da área, a Súmula 331/1993 do Tribunal Superior do Trabalho (TST):

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

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

III - Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº 7.102, de 20-06-1983), de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta.

(...) (BRASIL, 1993).

Ainda com o intuito de coibir a terceirização irregular, o chefe do poder executivo federal editou o decreto 2.271/1997, que logo em seu artigo 1º, disciplina quais atividades podem ser terceirizadas:

Art. 1º No âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional poderão ser objeto de execução indireta as atividades materiais acessórias, instrumentais ou complementares aos assuntos que constituem área de competência legal do órgão ou entidade.

§ 1º As atividades de conservação, limpeza, segurança, vigilância, transportes, informática, copeiragem, recepção, reprografia, telecomunicações e manutenção de prédios, equipamentos e instalações serão, de preferência, objeto de execução indireta.

§ 2º Não poderão ser objeto de execução indireta as atividades inerentes às categorias funcionais abrangidas pelo plano de cargos do órgão ou entidade, salvo expressa disposição legal em contrário ou quando se tratar de cargo extinto, total ou parcialmente, no âmbito do quadro geral de pessoal. (BRASIL, 1997, p.1).

No mesmo dispositivo, foi vedada a celebração de contrato cujo objeto fosse exclusivamente o fornecimento de mão de obra, bem como à subordinação dos empregados da contratada à tomadora dos serviços:

Art. 4º. É vedada a inclusão de disposições nos instrumentos contratuais que permitam:

(...)

II - caracterização exclusiva do objeto como fornecimento de mão-de-obra;

(...)

IV - subordinação dos empregados da contratada à administração da contratante;

A Instrução Normativa nº 5 também compõe a base jurídica sobre a matéria. Segundo a norma, Administração poderá contratar mediante terceirização, as atividades dos cargos extintos ou em extinção, tais como os elencados na Lei nº 9.632, de 7 de maio de 1998. A instrução destaca que o objeto a ser contratado é o serviço e não a contratação de mão de obra, para a qual a Administração Pública deverá realizar concurso público, conforme o inciso II do art. 37, da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 2017).

Diante ao exposto, a terceirização se caracteriza pela prestação de serviço, sendo vedado o fornecimento de mão de obra. Não há, portanto, vínculo empregatício entre os empregados da contratada e a Administração e, conseqüentemente, não há relação entre estes que caracterize personalidade e subordinação direta. A Administração ou seus servidores não podem praticar atos de ingerência na administração da contratada, já que os funcionários são diretamente subordinados à empresa contratada, a real empregadora (BRASIL, 2017; MAGALHÃES, CARVALHO NETO e GONÇALVES, 2011).

Inicialmente terceirizar pode parecer uma excelente vantagem, já que o serviço contratado será prestado por uma empresa responsável, especializada, que venceu um processo licitatório porque teoricamente foi a melhor opção, porém, são grandes os desafios deste tipo de contratação. Destaca-se neste sentido, a responsabilidade subsidiária do tomador de serviços. Embora não haja vínculo empregatício entre os trabalhadores e a Administração, esta pode responder pelo descumprimento das obrigações das empregadoras. Esta responsabilização está fundamentada nos incisos IV, V e VI da Súmula 331 do TST:

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

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

VI - A responsabilidade subsidiária do tomador de serviços abrange todas as verbas decorrentes da condenação referentes ao período da prestação laboral (BRASIL, 1993).

A inadimplência das terceirizadas não transfere automaticamente a responsabilidade aos órgãos contratantes, mas estes podem ser responsabilizados nos casos de omissão ou falhas na fiscalização de seus contratos. Para afastar a responsabilidade subsidiária, a Justiça

Trabalhista exige que o órgão público demonstre a efetiva fiscalização dos direitos trabalhistas dos empregados da contratada. Por essa razão os encarregados da fiscalização devem ter muita atenção e cuidado no exercício de suas atividades, já que, por via de regra, as empresas inadimplentes não dispõem de recursos para quitar as dívidas trabalhistas e diante disso, na tentativa de receber seus direitos, os colaboradores demandarão ações judiciais buscando responsabilizar a Administração (FREITAS; MALDONADO, 2013). A fiscalização desses contratos representa custos significativos de transação para a Administração, pois além de acompanhar a qualidade e resultado do serviço, o fiscal do contrato precisa fazer praticamente uma gestão dos recursos humanos da empresa (SANTOS, 2014).

Toda esta situação pode produzir efeitos muito negativos, afetando a qualidade dos serviços e os custos para o setor público. O que se percebe na prática é a simples locação de mão de obra e não a contratação de serviço que é a verdadeira terceirização, como a legislação prevê. A empresa contratada se limita a assinar a carteira de trabalho dos funcionários e o órgão contratante define os critérios para a prestação de serviços, fiscaliza demasiadamente as pessoas, os procedimentos, os encargos trabalhistas e não os resultados (SANTOS; BRITTO; SILVA, 2016).

Em regra, as empresas terceirizadas são especializadas não no serviço que vendem, mas sim na administração de mão de obra (BRASIL, 2013). Dessa forma não proporcionam eficiência e economicidade às empresas contratantes, em virtude da sua capacidade técnica e *expertise*. Neste diapasão ressalta-se ainda que no Brasil, a terceirização tem sido utilizada mais no sentido de redução de custos do que no sentido de parceria, ganho de qualidade, melhoria de serviços, transferência de conhecimentos e relação de colaboração de ambas as partes (MAGALHÃES; CARVALHO NETO; GONÇALVES, 2011).

Enfim, diante aos desafios associados ao ato de terceirizar, expõe-se por último a distorção do sentido de terceirizar no que concerne ao planejamento dos serviços. Na prática, o serviço público descreve em detalhes as rotinas de trabalho, cabendo às terceirizadas apenas executá-las, o que diminui as chances de aumento de eficiência pela experiência de quem executa o serviço (SANTOS, 2014).

2.3 CONTRATAÇÃO DO SERVIÇO DE LIMPEZA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Este subcapítulo aborda aspectos da contratação do serviço de limpeza na Administração Pública, mais precisamente sobre a Instrução Normativa nº 5/2017, o Caderno de Logística 2014, a imprescindível atuação do gestor/fiscal do contrato no planejamento da

contratação, o modelo de precificação dos contratos de serviços de limpeza e a fiscalização e pagamento com base no resultado.

2.3.1 Instrução Normativa SEGES/MPDG nº 5 de 26 de maio de 2017

A Instrução Normativa SEGES/MPDG nº 5/2017 dispõe sobre regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. A norma revogou a IN nº 2/2008, passando a vigorar a partir de 25 de setembro de 2017 (BRASIL, 2017).

Segundo portal do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (2017), o governo federal por meio da IN nº 5, padronizou as contratações de serviços terceirizados. A implantação de novo modelo de gestão se reverterá em aumento de produtividade, inovação e redução de custos. Tem como objetivo, o fortalecimento do planejamento nas aquisições e contratações de serviços no Executivo Federal e como proposta, a instrumentalização dos órgãos públicos federais para atender inovações do mercado, definição de instrumentos de medição de resultados e aprimoramento das licitações e contratos na área de limpeza, vigilância, manutenção e conservação de imóveis. A norma definiu novos parâmetros e modelos padronizados de editais e contratos para contratação de empresas terceirizadas e ainda a ênfase no pagamento por resultado em que a empresa recebe de acordo com o percentual do serviço prestado (BRASIL, 2017).

Já no início do instrumento, na seção que aborda as características da terceirização de serviços, ressalta-se que o objeto da licitação será definido como prestação de serviço, sendo vedada a caracterização exclusiva do objeto como fornecimento de mão de obra. Neste tipo de contrato não há vínculo empregatício entre os empregados da contratada e a Administração, sendo vedada qualquer relação que caracterize pessoalidade e subordinação direta entre as partes, bem como formas de ingerência na administração da contratada (BRASIL, 2017).

O serviço de limpeza é contratado com base no regime de dedicação exclusiva de mão de obra. Neste regime, o modelo de execução contratual exige, dentre outros requisitos, que: a) os empregados da contratada fiquem à disposição nas dependências da contratante para a prestação dos serviços; b) a contratada não compartilhe os recursos humanos e materiais disponíveis de uma contratação para execução simultânea de outros contratos; e c) a contratada possibilite a fiscalização pela contratante quanto à distribuição, controle e supervisão dos recursos humanos alocados aos seus contratos. Os serviços de que trata o item

a) podem esses serem prestados fora das dependências do órgão ou entidade, desde que não seja nas dependências da contratada e atenda aos itens b) e c) (BRASIL, 2017).

Os procedimentos para contratação de que tratam a IN nº 5, contemplam as fases de: a) Planejamento da Contratação; b) Seleção do Fornecedor; c) Gestão de Contrato. (BRASIL, 2017). A primeira fase, o Planejamento da Contratação consiste em três etapas. São elas: *Estudos Preliminares* - têm como finalidade, analisar a viabilidade das contratações e promover o levantamento dos elementos essenciais que integrarão o Termo de Referência ou Projeto Básico, para melhor atender às necessidades da Administração; *Gerenciamento de Riscos* – de forma simplificada, consiste em identificar, avaliar e tratar os riscos que possam comprometer a contratação, bem como definir de ações de redução e contingência de tais riscos; *Termo de Referência ou Projeto Básico* - deve ser elaborado a partir das duas etapas anteriores, conforme modelos de minutas padronizadas da Advocacia-Geral da União. A norma apresenta em anexos, diretrizes para a primeira e última etapa e modelo para criação do Mapa de Riscos (BRASIL, 2017).

A segunda fase para contratações previstas pela IN nº 5, a Seleção do Fornecedor, compreende o envio do Termo de Referência ou Projeto Básico ao setor de licitações até a publicação do resultado de julgamento após adjudicação e homologação (BRASIL, 2017).

A terceira e última fase trata da Gestão do Contrato, que pode ser definida como o conjunto de atividades que tem por finalidade examinar o cumprimento dos resultados esperados pela Administração para o objeto contratado, averiguar se as obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas estão regulares, e ainda, apoiar a instrução processual e o encaminhamento de documentos pertinentes ao setor de contratos para formalizar procedimentos relacionados a repactuação, alteração, reequilíbrio, prorrogação, pagamento, eventual aplicação de sanções, extinção dos contratos, dentre outras, com intento de garantir o cumprimento das cláusulas acordadas e a solução de problemas atinentes ao objeto (BRASIL, 2017).

Para o serviço de limpeza e conservação, a IN nº 5 traz regras de contratação em forma de anexo. Tais regras pretendem guiar a contratação, informando o que deve constar no Termo de Referência ou Projeto Básico, como os serviços serão contratados, bem como os índices de produtividade por servente em jornada de oito horas diárias, para áreas internas, áreas externas, esquadrias externas e fachadas envidraçadas. Neste tópico informa que a Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, disponibilizará em ato normativo próprio, valores máximos e mínimos que estabelecem preços referenciais para contratação de serviços de limpeza e conservação, em edifícios

públicos. A seguir, de forma simplificada serão apresentadas as regras dispostas no anexo supracitado (BRASIL, 2017).

Deverá constar no Termo de Referência ou Projeto Básico, a ser elaborado a partir de dados dos Estudos Preliminares e Gerenciamento de Riscos, conforme minutas padronizadas da Advocacia-Geral da União (BRASIL, 2017):

- a) áreas internas, externas, esquadrias externas, fachadas envidraçadas e áreas hospitalares e assemelhadas, classificadas segundo as características dos serviços a serem executados, periodicidade, turnos e jornada de trabalho necessários, etc;
- b) produtividade mínima a ser considerada para cada categoria profissional envolvida, expressa em termos de área física por jornada de trabalho ou relação de serventes por encarregado;
- c) exigências de sustentabilidade ambiental na execução do serviço, conforme o disposto no Caderno de Logística; e
- d) faixa referencial de produtividade, delimitando o intervalo no qual será dispensada a necessidade de comprovação de exequibilidade.

2.3.2 Caderno de Logística de 2014 - Prestação de Serviço de Limpeza, Asseio e Conservação

O Caderno de Logística do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação é uma guia de orientação sobre os aspectos gerais na contratação de serviços de limpeza, asseio e conservação no âmbito da administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional, nos termos da IN nº 2, de 30/04/2008, e alterações posteriores (BRASIL, 2014).

Embora a IN nº 5 mencione sobre sua utilização, a última versão do guia é de 2014, ou seja, o Caderno não foi atualizado após a edição da Norma. Vide um exemplo de citação:

10. O caderno de Logística conterá metodologia de referência para a contratação de serviços de limpeza e conservação, compatíveis com a produtividade de referência estabelecida neste anexo, podendo ser adaptadas às especificidades da demanda de cada órgão ou entidade contratante (grifo meu).

Sendo assim, dados que estão desatualizados no Caderno obviamente não podem ser utilizados como parâmetro, como é o caso da produtividade, outros, por não conter no texto da IN nº 5, ainda precisam ser extraídos deste. É o caso da definição das áreas físicas, descrição das atividades e periodicidade da limpeza.

Segundo o Caderno de Logística, as áreas físicas podem assim ser definidas (BRASIL, 2014):

- a) **Áreas internas:** áreas edificadas integrantes do imóvel.
 - a.1) Pisos acarpetados: revestidos de forração ou carpete. Considera-se carpete um tipo específico de tapete que reveste o piso.
 - a.2) Pisos frios: constituídos/revestidos de paviflex, cerâmica, mármore, marmorite, porcelanato, plurigoma, madeira, inclusive sanitários.
 - a.3) Laboratórios: destinados exclusivamente para atividades de pesquisa e/ou análises laboratoriais.
 - a.4) Almoxarifados/galpões: utilizados para depósitos/estoque/guarda de materiais diversos.
 - a.5) Oficinas: destinadas a executar serviços de reparos, manutenção de máquinas, equipamentos, materiais, etc.
 - a.6) Áreas com espaços livres – Oficinas: saguão, hall e salão, revestidos com pisos ou acarpetados.

- b) **Áreas externas:** áreas não edificadas, mas integrantes do imóvel.
 - b.1) Pisos pavimentados adjacentes/contíguos às edificações: áreas circundantes aos prédios administrativos revestidas de cimento, lajota, cerâmica, etc. revestidas de forração ou carpete.
 - b.2) Passeios e arruamentos: destinados a estacionamentos (inclusive garagens cobertas), passeios, alamedas, arruamento e demais áreas circunscritas nas dependências do contratante.
 - b.3) Pátios e áreas verdes – alta frequência: áreas externas que necessitam de limpeza semanal. Considera-se alta frequência aquela em que a limpeza ocorrerá uma vez por semana.
 - b.4) Coleta de detritos em pátios e áreas verdes com frequência diária: áreas externas com e sem pavimentos, pedregulhos, jardins e gramados.

c) **Esquadrias Externas:** áreas compostas de vidros. Compõe-se face interna e externa com ou sem exposição à situação de risco. Considera-se exposição à situação de risco aquela situação que necessita para execução dos serviços de limpeza, a utilização de equipamento especial tais como balancins manuais ou mecânicos, ou andaimes.

d) **Fachadas Envidraçadas:** somente para aquelas cujo acesso para limpeza exija equipamento especial, cabendo ao dirigente do órgão/entidade decidir quanto à oportunidade e conveniência desta contratação.

e) **Áreas hospitalares e assemelhados:** divididas em administrativas e médico-hospitalares, devendo as últimas reportar-se aos ambientes cirúrgicos, enfermarias, ambulatórios, laboratórios, farmácias e outros que requeiram assepsia similar, para execução dos serviços de limpeza e conservação.

2.3.3 A imprescindível atuação do gestor/fiscal do contrato no planejamento da contratação

A fase de planejamento, tão importante para as contratações, antes não existente de forma bem delineada ou mesmo, não explicitada no corpo da IN anterior à IN nº 5, recebeu tratamento próprio e com o devido grau de importância, ao receber o mesmo tratamento das demais fases, de Seleção do Fornecedor e Gestão do contrato. A norma prevê a necessidade de formação da equipe de Planejamento da Contratação, que deve ser composta por servidores que possuem competências necessárias à completa execução das etapas do planejamento da contratação, inclusive conhecimentos sobre aspectos técnicos e de uso do objeto, licitações e contratos, dentre outros. Afirma ainda, na alínea d) do item I do artigo 21, que aquele a quem será confiada a fiscalização dos serviços, poderá participar de todas as etapas do planejamento da contratação (BRASIL, 2017).

Neste sentido, destaca-se a imprescindível atuação do gestor/fiscal do contrato, servidor que atua na fiscalização do cumprimento dos resultados previstos pela Administração para os serviços contratados. Este papel, conforme Almeida (2009), não tem sido muito abordado nas pesquisas científicas, relacionadas a licitações e contratos, nem tampouco a fiscalização de contratos tem sido desempenhada com êxito. Ao contrário, não são raros os casos em que boas licitações e bons contratos são perdidos em seus fins em razão de deficiências na fiscalização ou até mesmo na ausência desta.

De acordo com Barral (2016) os órgãos públicos não costumam associar a fase interna da licitação, à atividade de gestão contratual. Assim, normalmente, a nomeação do fiscal do contrato ocorre em momento diretamente anterior ao início da vigência contratual, pois, presume-se que sua função somente é necessária a partir deste instante.

Esta postura tradicional não permite, porém, que a Administração incorpore às suas contratações as lições aprendidas nas contratações já realizadas. Considerando que o gestor/fiscal adquire uma “bagagem” ao fiscalizar a execução do contrato, essa experiência deve ser aproveitada na nova contratação, seja no aperfeiçoamento da redação do contrato, do edital, no objeto, nas rotinas de execução, ou qualquer outro ponto que pode ser melhorado a partir da *expertise*⁵ do gestor/fiscal. Se o gestor/fiscal do contrato é o representante da Administração no acompanhamento da execução do contrato, ele é o servidor mais capacitado para orientar a próxima contratação, sendo que sua participação na fase de planejamento da contratação, uma boa prática administrativa (BARRAL, 2016). O Tribunal de Contas da União – TCU, inclusive, já recomendou tal atitude em acórdão:

9.3.3. o fiscal do contrato de determinada solução deve armazenar dados da execução contratual, de modo que a equipe de planejamento da contratação que elaborar os artefatos da próxima licitação da mesma solução ou de solução similar conte com informações de contratos anteriores (e.g. séries históricas de contratos de serviços contínuos), o que pode facilitar a definição das quantidades e dos requisitos da nova contratação, semelhantemente ao previsto no art. 67, §1º, da Lei 8.666/1993 (BRASIL, 2015).

2.3.4 O modelo de precificação dos contratos de serviços de limpeza e a fragilidade na adoção de índices padronizados de produtividade

Na contratação do serviço de limpeza terceirizado, os serviços devem ser contratados com base na área física a ser limpa, sendo os valores máximos e mínimos que estabelecem os preços referenciais, estabelecidos em normativo próprio pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (BRASIL, 2017).

O custo a ser pago pelo serviço de limpeza é baseado nos seguintes parâmetros: a) o valor do *homem-mês* (nomenclatura adotada pela IN); b) a *produtividade* de referência do trabalhador e; c) a *área física* a ser limpa. A composição do valor *homem-mês* é determinada pela planilha de custos e formação de preços estabelecida pela IN nº 5, que é o documento a ser utilizado para detalhar os componentes de custo que incidem na formação do preço dos

⁵ Segundo o dicionário online de português Dicio (2018), *expertise* é característica de quem conhece muito um assunto.

serviços, podendo ser adequado pela Administração em função das peculiaridades dos serviços a que se destina. Na planilha são detalhados: a composição da remuneração, os encargos previdenciários e FGTS, os benefícios anuais, mensais e diários, a provisão para rescisão, o custo de reposição do profissional ausente, os insumos diversos, os custos indiretos, os tributos e o lucro (BRASIL, 2017).

O modelo no qual se baseia a contratação de terceirização de modo geral e de limpeza em particular, é o *cost-plus*. Em suma, determinam-se os custos do valor por empregado (*homem-mês*) e depois se adiciona um percentual a título de lucro. No caso específico de terceirização com dedicação exclusiva, o lucro das empresas é um percentual sobre o custo total de cada empregado, assim, para as empresas é interessante que seja contratado o maior número possível de empregados, pois consequentemente seu lucro crescerá com este número (SIMÃO et al., 2015). Por sua vez, o número de funcionários é estimado pela empresa, com base na produtividade por funcionário. Assim, quanto menor a produtividade, mais funcionários são necessários para limpar. Segundo Santos (2014) no modelo *cost-plus*, os prestadores de serviços não costumam ter incentivos para reduzir custos. Com o lucro já definido, há raro interesse na eficiência por meio de inovação ou aumento da produtividade.

O fator mais relevante nos custos dos serviços de limpeza é a produtividade, que representa a área física que uma pessoa é capaz de limpar em jornada de oito horas por dia. Segundo a IN nº 5:

Produtividade é a capacidade de realização de determinado volume de tarefas, em função de uma determinada rotina de execução de serviços, considerando-se os recursos humanos, materiais e tecnológicos disponibilizados, o nível de qualidade exigido e as condições do local de prestação do serviço (BRASIL, 2017).

Desde que devidamente justificado, a norma permite a adoção de índices de produtividade diferentes das estabelecidas. A orientação é que os órgãos e entidades devem utilizar as experiências e os parâmetros aferidos e resultantes de seus contratos anteriores para definir as produtividades da mão de obra, em face das características das áreas a serem limpas, buscando sempre fatores econômicos favoráveis à Administração Pública (BRASIL, 2017):

ANEXO VI – B

SERVIÇO DE LIMPEZA E CONSERVAÇÃO

(...)

2. Os serviços serão contratados com base na área física a ser limpa, estabelecendo-se uma estimativa do custo por metro quadrado, observadas a

peculiaridade, a produtividade, a periodicidade e a frequência de cada tipo de serviço e das condições do local objeto da contratação.

2.1. Os órgãos e entidades deverão utilizar as experiências e os parâmetros aferidos e resultantes de seus contratos anteriores para definir as produtividades da mão de obra, em face das características das áreas a serem limpas, buscando sempre fatores econômicos favoráveis à Administração Pública (grifo meu).

3. Nas condições usuais serão adotados índices de produtividade por servente em jornada de oito horas diárias, de acordo com os seguintes parâmetros:

(...)

10. O caderno de Logística conterá metodologia de referência para a contratação de serviços de limpeza e conservação, compatíveis com a produtividade de referência estabelecida neste anexo, podendo ser adaptadas às especificidades da demanda de cada órgão ou entidade contratante (grifo meu).

11. O órgão ou entidade contratante poderá adotar índices de produtividade diferenciados dos estabelecidos neste anexo, desde que devidamente justificado nos Estudos Preliminares (grifo meu).

A instrução não aborda, porém, como calcular e mensurar essas produtividades, como levar em conta periodicidade e frequência das tarefas de limpeza (SANTOS, 2014). Diante disso, os índices padronizados de produtividade trazidos pelo governo federal são utilizados como parâmetro pela maioria dos órgãos públicos.

A empresa participante do processo licitatório também pode ofertar produtividades diferentes das produtividades de referência do edital desde que não alterem o objeto da contratação, não contrariem dispositivos legais vigentes e, caso não estejam contidas nas faixas referenciais de produtividade, comprovem a exequibilidade da proposta. Embora haja tal permissão, as empresas não têm incentivo de ofertar voluntariamente produtividade superior. Segundo Simão et al. (2015), dois fatores são importantes para estimular a concorrência para a disputa por produtividade: um melhor detalhamento da área a ser limpa e a eliminação dos desperdícios mais óbvios de produtividade causados por erros nas especificações das áreas e na própria produtividade esperada. O melhor detalhamento da área reduz a incerteza dos licitantes quanto aos custos a serem incorridos e as possibilidades de ganho de produtividade. Embora a vistoria prévia do local onde os serviços serão prestados em geral seja permitida, ela pode ser inviável para alguns licitantes por dificuldade logística.

Entre a Instrução Normativa nº 18/1997 e IN nº 5 as produtividades de referência foram alteradas, conforme Quadro 2. Segundo estudo de Santos (2014), o Ministério do Planejamento não soube informar de onde vieram padrões de produtividade adotados na Instrução Normativa nº 18, de 22 de dezembro de 1997, vigente de 1997 a 2008, e os índices da Instrução Normativa nº 2, de 30 de abril de 2008, são os mesmos do CadTerc Paulista - Estudos Técnicos de Serviços Terceirizados.

Quadro 2: Comparativo das produtividades de 1997 a 2017

<i>ÁREA</i>	<i>ESPAÇOS</i>	<i>PRODUTIVIDADE IN N° 18/1997 (m²)</i>	<i>PRODUTIVIDADE IN N° 2/2008 e 3/2009 (m²)</i>	<i>PRODUTIVIDADE IN N° 5/2017 (m²)</i>
<i>Interna</i>	Pisos acarpetados/frios	550	600	800 a 1.200
	Laboratórios		330	360 a 450
	Almoxarifados/galpões		1.350	1.500 a 2.500
	Oficinas		1.200	1.200 a 1.800
	Áreas com espaços livres (saguão, hall e salão)		800	1.000 a 1.500
	Banheiros		-	200 a 300
<i>Externa</i>	Pisos pavimentados adjacentes/contíguos às edificações / Pátios e áreas verdes com baixa/média/alta frequência	1.100	1200	1.800 a 2.700
	Varrição de passeios e arruamentos		6000	6.000 a 9.000
	Coleta de detritos em pátios e áreas verdes com frequência diária		100.000	100.000
<i>Esquadrias externas</i>	Face externa com exposição a situação de risco	200	110	130 a 160
	Face externa sem exposição a situação de risco		220	300 a 380
	Face interna		220	300 a 380
<i>Fachadas Envidraçadas</i>	-	100	110	130 a 160
<i>Áreas Hospitalares e assemelhadas</i>	-	300	330	360 a 450

Fonte: Elaborado pela autora, 2019, com base na IN Mare n° 18/1997; IN SLTI n° 2/2008; IN SEGES n° 5/2017

Quanto à IN n° 5, além das produtividades mínimas terem sido alteradas, foram criadas produtividades máximas. Por meio do e-SIC – Sistema Eletrônico do Serviço de

Informação ao Cidadão, a autora desta pesquisa questionou ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão - MPDG, se houve algum estudo que embasou as novas produtividades apresentadas. Como resposta o órgão encaminhou o *Relatório de avaliação por área de gestão n° 3*, da Controladoria-Geral da União (CGU), o qual foi o substrato para as alterações das produtividades, esclarecendo ainda, que tal alteração foi sugestionada pela própria CGU. A resposta do MPDG encontra-se no Anexo I.

O relatório está relacionado aos gastos do governo federal com terceirização de serviços de vigilância, limpeza e conservação predial. No documento são apresentados os resultados do trabalho de Avaliação dos Resultados da Gestão na Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), no que se refere e refere à “*implementação de modelos de compras e contratações de forma otimizada para ganho de escala e redução de custos operacionais*” (SIMÃO et al., 2015).

Os trabalhos foram realizados na Sede da Controladoria-Geral da União, no período de 09/09/2014 a 28/11/2014, em Brasília – DF, sendo a amostra de análise das licitações de limpeza e conservação predial composta por 66 editais de licitações que ocorreram entre dezembro de 2008 e agosto de 2014, dos mais diversos órgãos, selecionados aleatoriamente, conforme disponibilidade do edital nos sítios oficiais dos órgãos e da proposta da empresa vencedora no sistema Comprasnet. Embora o documento trate também de outros aspectos relacionados a contratos terceirizados, o enfoque será dado à produtividade, tema deste tópico. Vale ressaltar que à época do relatório, a norma que regulava as contratações relacionadas ao tema deste trabalho era a IN n° 2/2008.

Da análise das contratações de serviços de limpeza, constatou-se a possibilidade de uma revisão das referências mínimas, evidenciada pela adoção de produtividades superiores no âmbito público, na iniciativa privada e no mercado internacional. Um acréscimo de 10% nos referenciais de produtividade implicaria, após a repactuação de todos os contratos, em economia de cerca de 77 milhões de reais (SIMÃO et al., 2015).

De forma resumida, a seguir será demonstrada a análise da CGU sobre as produtividades contratadas e sobre o quão altas estas seriam em comparação com as produtividades na iniciativa privada e no restante do mundo (SIMÃO et al., 2015).

Na amostra estudada, em 25 de um total de 66 pregões, houve adoção de produtividades superiores ao mínimo. Para evitar o risco de erro na análise das propostas de produtividade superior presentes na amostra, optou-se por analisar apenas as propostas que ofertassem maiores produtividades tanto para área interna quanto para externa, excluídas

aquelas onde a área de fachada envidraçada fosse menor ou igual a 10% da área contratada. Atenderam esses requisitos 19 das 25 propostas. Dessa amostra foram apurados seus valores mínimos, médios e máximos de produtividade e estes foram comparados com os valores de referência estabelecidos pela SLTI/MP (IN nº 2/2008). O resultado constatou que a produtividade média apurada foi significativamente superior à produtividade mínima de referência da SLTI/MP (SIMÃO et al., 2015). A Tabela 1 apresenta os valores extremos e médios por tipo de área, e variação em relação ao valor de referência da SLTI/MP.

Tabela 1 – Valores extremos e médios por tipo de área, e variação em relação ao valor de referência da SLTI/MP

	<i>ÁREA INTERNA</i>		<i>ÁREA EXTERNA</i>		<i>ESQUADRIAS</i>		<i>FACHADAS ENVIDRAÇADAS</i>	
<i>Tamanho da amostra</i>	19		19		10		4	
<i>Referência SLTI/MP (IN nº 2/2008) (m²)</i>	600		1.200		220		110	
<i>Mínimo (m²)</i>	625	5%	1.500	25%	210	-5%	137,50	25%
<i>Média (m²)</i>	906,11	51%	2.482,16	107%	316,30	44%	168,13	53%
<i>Máximo (m²)</i>	1.600	167%	6.300	425%	450	105%	200	82%

Fonte: Elaborado pela autora, com base em SIMÃO et al. (2015)

Em função do tamanho limitado da amostra utilizada, decidiu-se pesquisar padrões de produtividade adotados no setor de limpeza e conservação, inclusive fora da Administração Pública, para tentar avaliar se as produtividades encontradas, superiores ao padrão de referência da SLTI/MP seriam excepcionais. Para tanto, buscou-se estudos realizados por órgãos públicos e artigos de revistas especializadas no setor ou de organizações de representação setorial. Pesquisas foram realizadas na Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, na Revista INFRA, e em páginas da *BOMA – Building Owners and Managers Association*⁶, *ISSA – International Sanitary Supply Association*⁷, *IFMA – International Facility Management Association*⁸ e *BICSc – British Institute of Cleaning Science*⁹. O resultado é demonstrado no Quadro 3 (SIMÃO et al., 2015).

⁶BOMA – Associação de Proprietários e Gerentes de Edifícios, em tradução livre.

⁷ISSA – Associação Internacional de Abastecimento Sanitário, em tradução livre.

⁸IFMA – Associação Internacional de Gestão de Instalações, em tradução livre.

⁹BICSc – Instituto Britânico de Ciência da Limpeza, em tradução livre.

Quadro 3: Padrões de Produtividade pesquisados pela CGU

<i>FONTES</i>	<i>PRODUTIVIDADE ÁREAS INTERNAS</i>	<i>ACRÉSCIMO PERCENTUAL EM RELAÇÃO À PRODUTIVIDADE MÍNIMA DA SLTI/MP (IN n° 2/2008)</i>	<i>FONTE</i>
<i>Estudo UFMG</i>	1.800	200%	https://www.ufmg.br/dlo/limpeza_estatisticas.shtml
<i>Contrato UFMG n° 17/2013</i>	1.200	100%	https://www.ufmg.br/dlo/limpeza_contratos_vigentes.shtml
<i>Vikings - zoneamento individual</i>	1.144	91%	http://www.revistainfra.com.br/portal/Textos/?Entrevistas/14078/LIMPEZAversus-TECNOLOGIA-
<i>Vikings - equipe</i>	2.512	319%	http://www.revistainfra.com.br/portal/Textos/?Entrevistas/14078/LIMPEZAversus-TECNOLOGIA-
<i>BICSc - British Institute of Cleaning Science</i>	2.976	396%	http://britishcleaningcouncil.org/~britishc/library_archive/cleaningstandards/BICSc%20Cleaning%20Standards%20Specifications%20Table.pdf
<i>Cleaning Consultant Services, Inc.¹⁰</i>	2.160 ¹¹	260%	http://www.cmmonline.com/articles/230412-bidding-in-healthcareenvironments
<i>ICAN – International Custodial Advisors Network¹²</i>	2.160	260%	http://www.icanatex.com/Answer.asp?ID=299
<i>National Pro Clean Corp.</i>	2.160	260%	http://www.nationalproclean.com/id139.html
<i>Cleaning Consultant Services, Inc.</i>	3.780 ¹³	530%	http://www.cmmonline.com/articles/what-does-cleaning-cost-3

Fonte: Elaborado pela autora, com base em SIMÃO et al. (2015).

¹⁰ *Serviços de Consultoria de Limpeza, Inc.*, em tradução livre.

¹¹ Informa que o padrão da indústria americana é de 2.500-3.500 pés quadrados/hora (1.800 a 2.520 m² para uma jornada de 8 horas), ressaltando que esta média é um pouco alta para o zoneamento individual e um pouco baixa para o trabalho em equipes de limpeza.

¹² *ICAN – Rede Internacional de Assessores de Custódia*, em tradução livre.

¹³ Informa que a produtividade competitiva em regiões metropolitanas para limpeza de imóveis administrativos superiores a 300.000 pés quadrados (27.000 m²) é de 4.500-6.000 pés quadrados/ hora (3.240 a 4.320 m² para uma jornada de 8 horas).

Pelos referenciais expostos no referido quadro, concluiu-se que as produtividades superiores contratadas pela Administração Pública (amostra de 19 órgãos – Tabela 1), não aparentam, na média, serem excepcionais, mas que muito ainda precisa ser feito para se chegar aos padrões de produtividade internacionais (SIMÃO et al., 2015).

A utilização do mesmo referencial de produtividade para a definição do preço máximo ou mínimo (inexequível) de contratação também foi considerada desarrazoada, sendo necessário estudar a conveniência e oportunidade de se estabelecer produtividades máximas com o intuito de resguardar o gestor contra uma proposta possivelmente inexequível sem, contudo, reprimir a contratação de produtividades superiores, mais econômicas para o erário (SIMÃO et al., 2015). Neste sentido a CGU recomendou à SLTI:

Realize estudo e revise os atuais índices de produtividade utilizados pela SLTI para definição do cenário de preços máximos que a Administração Pública Federal se propõe a contratar para os serviços de limpeza e conservação predial, utilizando-se deste Relatório como uma das fontes para crítica dos novos índices. (SIMÃO et al., 2015, p. 8).

A equipe de auditoria esclareceu que a solução recomendada, não tem intenção de expor o trabalhador à exaustão ou sobrecarga de trabalho, mas sim incentivar a introdução de novas tecnologias produtivas no setor, a capacitação do trabalhador e a eficiência da Administração, que poderá analisar mais detalhadamente as propostas de produtividade que possuam maior probabilidade de serem inexequíveis (SIMÃO et al., 2015).

Esclareceu ainda que, em nenhum momento pretendeu-se determinar à SLTI que defina uma produtividade máxima antes da revisão dos referenciais de produtividade, tanto assim que recomendou avaliar a conveniência e oportunidade da alteração normativa, inclusive considerando o cenário apresentado pelos gestores, de que a metodologia está sendo revisada nesse quesito - a SLTI afirmou que será realizada nova contratação, em substituição ao contrato vigente com a Fundação Instituto de Administração – FIA, em meados de março de 2015, para realizar estudos sobre a composição dos preços dos serviços de vigilância, limpeza e conservação, inclusive sobre as produtividades relacionadas ao serviço de limpeza (SIMÃO et al., 2015).

Embora conste no relatório que tal estudo seria realizado, em resposta à consulta pelo e-SIC, o Ministério do Planejamento encaminhou apenas o Relatório do CGU, informando que o referido documento foi substrato para as alterações das produtividades. Destaca-se que a consulta foi realizada em 30 de maio de 2018 sendo respondida em 18 de junho de 2018.

Para ilustrar como o uso de um padrão genérico de produtividade pode ter impacto no levantamento da produtividade, a seguir será demonstrado um comparativo elaborado por Zagatto (2015) entre a adoção dos padrões da IN nº 2/2008 e os da instituição americana ISSA – *The Worldwide Cleaning Industry Association*. No exemplo dado, compara-se a execução da tarefa de limpeza de uma área de 10.000 m² com piso em carpete e com 100 lixeiras. Pela IN nº 2/2008, os ambientes internos com pisos acarpetados (não atribui produtividade específica para aspiração de carpete) devem ser limpos no mínimo 600 m² por dia (8h diárias). Pela ISSA, a produtividade para atividade de aspiração de carpete é de 7.432 m² por dia (8h diárias), dependendo da tecnologia do aspirador utilizado e do tipo de área considerado. O resultado pode ser observado no Quadro 4. Para definir o quantitativo de mão de obra, a ISSA relacionou todas as atividades relacionadas à limpeza daquele espaço, considerando que cada atividade exigia-se esforço de x funcionários. Diferente da ISSA, na IN 2/2008, supõe-se que na área de 600 m² estão incluídas todas as atividades.

Como se verifica, o resultado chama atenção pela diferença: 5 funcionários pela ISSA e 17 pela IN nº 2/2008, ou seja, mais que o triplo de funcionários seriam contratados e pagos para realizar a mesma tarefa.

Quadro 4: Comparativo entre ISSA 540 e IN 02/2008 – Cálculo da mão de obra para limpeza de área interna de 10.000 m², contendo 100 lixeiras

<i>REFERENCIAL</i>	<i>ISSA</i>	<i>IN 02/2008</i>
	Remoção de lixo: 0,144 funcionários	
	Limpeza de todas as superfícies horizontais de até 1,50 m de altura (móveis): 1,789 funcionários	
<i>Atividades consideradas</i>	Aspiração, remoção de manchas e lavagem do piso de carpete: 2,622 funcionários	Limpeza de áreas internas: 17 funcionários
	Limpeza detalhada dos cantos, quinas e rodapés: 0,054 funcionários	
	Limpeza de paredes e divisórias: 0,118 funcionários	
<i>Mão de obra total estimada</i>	<i>5 funcionários</i>	<i>17 funcionários</i>

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Zagatto (2015)

2.3.5 Fiscalização e pagamento com base no resultado

A remuneração variável conforme desempenho na execução de serviços é sem dúvida um dos dispositivos contratuais que asseguram maior eficiência, apesar de ser pouco utilizado. Ela incentiva a Contratada se esforçar para que amplie sua receita, assim como os benefícios aspirados pela Contratante. Tem-se, assim, conforme teoria dos incentivos (Laffont e Tirole, 1993), a referência para a adoção de contratos de remuneração variável conforme desempenho. O uso de incentivos econômicos, na busca de soluções cooperativas, para melhor êxito do serviço público, altera relações entre o âmbito público e iniciativa privada, o que conduz melhores resultados para o usuário dos serviços (SÁ; SANTOS; BRASILEIRO, 2014).

O modelo mais comumente adotado para a contratação de terceirização no Brasil é o *cost-plus*, diferente do modelo bastante utilizado pelos Estados Unidos: o *Performance Based Contracting*¹⁴. Neste último as contratações são focadas no desempenho, de modo que o objeto contratado é o resultado que se espera e não o processo de trabalho a ser empregado (SANTOS, 2014).

Ressalta-se o modelo focado na descrição detalhada de procedimentos e quantificação de funcionários e não nos resultados esperados, favorece o que o TCU chamou de “paradoxo do lucro-incompetência”, por meio do Acórdão 786/2006 – Plenário (BRASIL, 2006). Para evitar tal paradoxo, a prestação de serviços deve ser mensurada por resultados em contraposição à simples locação de mão-de-obra. Neste sentido, o órgão contrata a empresa para realizar a atividade, por conta e risco da contratada, interessando a ele apenas os resultados ou os produtos obtidos no prazo fixado segundo as especificações estabelecidas, independentemente de quais ou quantos funcionários a empresa empregou. Assim, a Administração paga somente pelos produtos e serviços efetivamente realizados e aceitos conforme as métricas e os padrões previamente estabelecidos. Entre as vantagens derivadas dessa sistemática, vale mencionar a eliminação ou, pelo menos, a fragilização do paradoxo lucro-incompetência e a possibilidade de exercer um controle mais eficaz sobre os resultados da contratação (BRASIL, 2006).

Desse modo, é preciso superar o modelo padrão de contratação existente. O que precisa ser cobrado das empresas contratadas são resultados. A empresa deve ter liberdade para definir metodologias, tecnologias e técnicas de gestão que serão aplicadas. O que importa

¹⁴*Contratos Baseado em Desempenho*, em tradução livre.

é que o serviço de limpeza seja entregue de acordo com o que se espera, ou seja, como foi acordado.

Neste sentido, a IN nº 5 trouxe um novo modelo de instrumento para medir o resultado: O Instrumento de Medição de Resultado – IMR, mecanismo que define em bases compreensíveis, tangíveis, objetivamente observáveis e comprováveis, os níveis esperados de qualidade da prestação do serviço e respectivas adequações de pagamento (BRASIL, 2017).

De acordo com o *Perguntas e Respostas* disponível na apresentação da IN nº 5, no site do Portal de Compras do Governo Federal, um dos principais objetivos do IMR é a busca da eficiência por meio de procedimentos e condições que permitem e estimulem a melhoria constante dos serviços prestados. A qualidade do serviço deve ser aferida, não bastando que o serviço seja simplesmente concluído pelo contratado. Assim, é imprescindível que indicadores mínimos de desempenho sejam definidos previamente, para que o contratado tenha ciência e cautela ao executar o objeto, pois a utilização do IMR, ou outro instrumento substituto, permitirá ao gestor glosar¹⁵ o pagamento de serviços não prestados ou prestados em desconformidade com o previsto no edital (BRASIL, 2017).

Destaca-se abaixo, o que prevê a IN nº 5 sobre a forma de aferição/medição do serviço e pagamento com base no resultado:

ANEXO V

DIRETRIZES PARA ELABORAÇÃO DO PROJETO BÁSICO (PB) OU TERMO DE REFERÊNCIA (TR)

(...)

2.6. Modelo de gestão do contrato e critérios de medição e pagamento:

d) Definir a forma de aferição/medição do serviço para efeito de pagamento com base no resultado, conforme as seguintes diretrizes, no que couber:

d.1. estabelecer a unidade de medida adequada para o tipo de serviço a ser contratado, de forma que permita a mensuração dos resultados para o pagamento da contratada e elimine a possibilidade de remunerar as empresas com base na quantidade de horas de serviço ou por postos de trabalho, observando que:

(...)

d.2. estabelecer a produtividade de referência ou os critérios de adequação do serviço à qualidade esperada, de acordo com a unidade de medida adotada para a execução do objeto, sendo expressa pelo quantitativo físico do serviço ou por outros

¹⁵ Glosa: Ação ou efeito de suprimir (eliminar); supressão (DICIO, 2018).

mecanismos capazes de aferir a qualidade, seguindo-se, entre outros, os parâmetros indicados nos Cadernos de Logística;

d.3. identificar os indicadores mínimos de desempenho para aferição da qualidade esperada da prestação dos serviços, com base nas seguintes diretrizes:

d. 3.1. considerar as atividades mais relevantes ou críticas que impliquem na qualidade da prestação dos serviços e nos resultados esperados;

d. 3.2. prever fatores que estejam fora do controle do prestador e que possam interferir no atendimento das metas;

d. 3.3. os indicadores deverão ser objetivamente mensuráveis e compreensíveis, de preferência facilmente coletáveis, relevantes e adequados à natureza e características do serviço;

d. 3.4. evitar indicadores complexos ou sobrepostos.

d.4. descrever detalhadamente, de acordo com o previsto na subalínea “d.3” acima, os indicadores mínimos de desempenho esperados, em relação à natureza do serviço, com a finalidade de adequar o pagamento à conformidade dos serviços prestados e dos resultados efetivamente obtidos, devendo conter, dentre outros requisitos:

d.4.1. indicadores e metas estipulados de forma sistemática, de modo que possam contribuir cumulativamente para o resultado global do serviço e não interfiram negativamente uns nos outros;

d.4.2. indicadores que reflitam fatores que estão sob controle do prestador do serviço;

d.4.3. metas realistas e definidas com base em uma comparação apropriada;

d.4.4. previsão de nível de desconformidade dos serviços que, além do redimensionamento dos pagamentos, ensejará penalidades à contratada e/ou a rescisão unilateral do contrato;

d.4.5. registros, controles e informações que deverão ser prestados pela contratada, se for o caso;

d.4.6. previsão de que os pagamentos deverão ser proporcionais ao atendimento das metas estabelecidas no ato convocatório, observando-se o seguinte:

1. as adequações nos pagamentos estarão limitadas a uma faixa específica de tolerância, abaixo da qual o fornecedor se sujeitará ao redimensionamento no pagamento e às sanções legais, se for o caso;

2. na determinação da faixa de tolerância de que trata a alínea anterior, considerar-se-á a importância da atividade, com menor ou nenhuma margem de tolerância para as atividades consideradas relevantes ou críticas; e

3. o não atendimento das metas, por ínfima ou pequena diferença, em indicadores não relevantes ou críticos, a critério do órgão ou entidade, poderá ser objeto apenas de notificação nas primeiras ocorrências, de modo a não comprometer a continuidade da contratação.

d.5. O Instrumento de Medição do Resultado (IMR) ou seu substituto, quando utilizado, deve ocorrer, preferencialmente, por meio de ferramentas informatizadas para verificação do resultado, quanto à qualidade e quantidade pactuadas;

- e) Definir os demais mecanismos de controle que serão utilizados para fiscalizar a prestação dos serviços, adequados à natureza dos serviços, quando couber;
- f) Definir o método de avaliação da conformidade dos produtos e dos serviços entregues com relação às especificações técnicas e com a proposta da contratada, com vistas ao recebimento provisório;
- g) Definir o método de avaliação da conformidade dos produtos e dos serviços entregues com relação aos termos contratuais e com a proposta da contratada, com vistas ao recebimento definitivo;
- h) Definir o procedimento de verificação do cumprimento da obrigação da contratada de manter todas as condições nas quais o contrato foi assinado durante todo o seu período de execução;
- i) Definir uma lista de verificação para os aceites provisório e definitivo, a serem usadas durante a fiscalização do contrato, se for o caso;
- j) Definir as sanções, glosas e condições para rescisão contratual, devidamente justificadas e os respectivos procedimentos para aplicação, utilizando como referencial os modelos de minutas padronizados de atos convocatórios e contratos da Advocacia-Geral da União, bem como às seguintes diretrizes:
 - j.1. relacionar as Sanções previstas nas Leis nº 8.666, de 1993, e nº 10.520, de 2002, conforme o caso, às obrigações da contratada estabelecidas no modelo de execução do objeto;
 - j.2. definir o rigor das sanções de que trata o subitem j.1, de modo que sejam proporcionais ao prejuízo causado pela desconformidade;
 - j.3. No caso de multa:
 - j.3.1. definir o cálculo da multa por atraso (injustificado) para início ou atraso durante a execução da prestação dos serviços;
 - j.3.2. definir a forma de cálculo da multa de modo que seja o mais simples possível;
 - j.3.3. definir as providências a serem realizadas no caso de multas reincidentes e cumulativas, a exemplo de rescisão contratual;
 - j.3.4. definir o processo de aferição do nível de desconformidade dos serviços que leva à multa;
 - j.4. definir as condições para aplicações de glosas, bem como as respectivas formas de cálculo.

Diante da legislação exposta, percebe-se que há muita ênfase na necessidade de definir bem os parâmetros para medição dos serviços, o pagamento com base no resultado e consequentes sanções a serem aplicadas nos casos de descumprimentos do contrato. Neste sentido, em atendimento aos ditames da norma, é necessário planejar bem o Instrumento de Medição de Resultado, para que fique bem claro à empresa contratada, qual serviço se espera e quais as consequências de uma boa ou má prestação de serviços.

A IN nº 5, apresenta o seguinte modelo de Instrumento de Medição de Resultado (IMR) em seu Anexo V-B (BRASIL, 2017):

Quadro 5: Modelo de Instrumento de Medição de Resultado (IMR)

Indicador	
Nº + Título do Indicador que será utilizado	
Item	Descrição
Finalidade	
Meta a cumprir	
Instrumento de Medição	
Forma de acompanhamento	
Periodicidade	
Mecanismo de Cálculo	
Início de Vigência	
Faixas de ajuste no pagamento	
Sanções	
Observações	
Exemplo de Indicador	
Nº 1 Prazo de atendimento de demandas (OS)	
Item	Descrição
Finalidade	Garantir um atendimento célere às demandas do órgão
Meta a cumprir	24h
Instrumento de Medição	Sistema informatizado de solicitação de serviços - Ordem de Serviço (OS) eletrônica.
Forma de acompanhamento	Pelo sistema.
Periodicidade	Mensal
Mecanismo de Cálculo	Cada OS será verificada e valorada individualmente. Nº de horas no atendimento/24h = X
Início de Vigência	Data da assinatura do contrato.
Faixas de ajuste no pagamento	X até 1 - 100% do valor da OS De 1 a 1,5 - 90% do valor da OS De 1,5 a 2 - 80% do valor da OS
Sanções	20% das OS acima de 2 - multa de XX 30% das OS acima de 2 - multa de XX + rescisão contratual
Observações	

Fonte: Elaborado pela autora, com base na Instrução Normativa SEGES/MPDG nº 5/2017 (BRASIL, 2017)

3 MÉTODO

Este capítulo é composto de dois subcapítulos. O primeiro deles apresenta a classificação desta pesquisa e o segundo, os procedimentos de coleta e análise de dados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

No que se refere ao tipo, considerando que a proposta central desse trabalho está relacionada ao atendimento de uma norma relativamente recente, com personalização de padrões e modelos genéricos, adequados às necessidades e peculiaridades da UFTM, esta pesquisa classifica-se como exploratória. O tema foi pouco explorado até então, o que corrobora ainda mais com este tipo de pesquisa. Segundo Selltiz et al. (1965) e Zikmund (2000) *apud* Oliveira (2011), os estudos exploratórios são úteis para diagnosticar situações, descobrir ideias e intuições, explorar alternativas, na tentativa de se familiarizar com o fenômeno pesquisado. Para Prodanov e Freitas (2013) este tipo de pesquisa tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto a investigar ou ainda descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto. Possui planejamento flexível, o que permite o estudo do tema sob diversos aspectos, que, em geral envolvem: a) levantamento bibliográfico; b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e; c) análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Quanto aos meios, este trabalho foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica e documental. Alyrio (2009) afirma que a pesquisa bibliográfica proporciona ao pesquisador se atualizar sobre o tema pesquisado e aumentar seu conhecimento teórico e intelectual. O objetivo desta pesquisa não é ser apenas um agrupamento do que já foi escrito sobre certo tema, mas sim proporcionar uma análise reflexiva e crítica sobre o assunto, a avaliação sob um enfoque novo, levando inclusive, a novas conclusões. Por sua vez, a pesquisa documental é bem análoga à pesquisa bibliográfica. A principal diferença entre ambas está na natureza das fontes: enquanto a bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições de diversos autores, a documental vale-se de materiais que não receberam, ainda, um tratamento analítico (GIL, 2008). Segundo Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa documental é a coleta de dados em fontes primárias, como documentos escritos ou não, pertencentes a arquivos públicos, arquivos particulares de instituições e domicílios e fontes estatísticas.

A pesquisa bibliográfica e documental realizada apoia-se em análise de trabalhos científicos, livros, legislação, manuais, sítios do governo federal, revistas especializadas,

editais e outras fontes relacionadas ao tema que envolve a contratação do serviço de limpeza terceirizado no âmbito público. Os procedimentos adotados para a pesquisa bibliográfica consistiram em localizar e selecionar estudos sobre o tema de interesse, por meio do Portal Capes e Google Acadêmico, além dos livros consultados em biblioteca pública. Para a pesquisa documental os bancos de dados do governo como o Portal de Compras do Governo Federal, foram os principais instrumentos de pesquisa, uma vez que as fontes utilizadas, tais como leis, decretos, acórdãos, notícias do governo, editais, estão disponíveis neste meio.

A natureza da pesquisa é quantitativa no que tange aos Índices de Produtividade e qualitativa no que se refere ao Instrumento de Medição de Resultado (IMR). Enquanto na primeira, a realidade é posta em números e os dados coletados são analisados estatisticamente, na segunda a realidade é verbalizada, os dados recebem tratamento interpretativo, reflexivo, com interferência maior da subjetividade do pesquisador (ALYRIO, 2009).

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

O presente subcapítulo descreve como foram realizadas as coletas e análises dos dados desta pesquisa, separados por Índices de Produtividade e Instrumento de Medição de Resultado (IMR).

3.2.1 Índices de Produtividade

Para propor um método para a adoção de índices de produtividade personalizados, adequados aos espaços físicos da UFTM, considerando as peculiaridades e necessidades desses espaços, as seguintes etapas foram realizadas:

Etapa 1: Pesquisa bibliográfica inicial

O tema é pouco explorado. Foram encontrados poucos trabalhos que abordam sobre produtividade nos contratos públicos relacionados à limpeza, no que concerne a utilização de índices próprios. Dois deles, cujo autores são Santos (2014) e Santos, Brito e Silva (2016), abordam a contratação dos serviços de limpeza, pautada no planejamento, eficiência, foco no resultado e adoção de produtividades próprias. Tais trabalhos foram a principal fonte de inspiração para a proposta deste tópico.

Etapa 2: Pesquisa documental

O trabalho de Santos, Brito e Silva (2016), denominado *Serviços de Limpeza: O impacto do planejamento nos custos e resultados da SAMF-MT*, foi vencedor do 1º lugar no Prêmio Chico Ribeiro na categoria profissionais e trata-se da aplicação do resultado de Santos (2014) na contratação de serviço de limpeza na Superintendência de Administração do Ministério da Fazenda no Estado de Mato Grosso (SAMF-MT) em 2015. O órgão desenvolveu nova modelagem de contratação dos serviços de limpeza, com base no planejamento efetivo do serviço, gerenciamento dos determinantes de custo que resultou em uma economia de 50% em relação aos padrões de referência do Ministério do Planejamento (IN nº 2/2008).

Pelas razões apontadas, o Edital correspondente à referida contratação foi analisado, com a finalidade de contribuir com a proposta deste tópico.

Etapa 3: Análise do Edital do Pregão Eletrônico nº 2/2015

O objetivo da avaliação do Edital supracitado foi conhecer como o órgão determinou as produtividades para a contratação do serviço de limpeza.

No Anexo II do referido edital – “Detalhamento de Áreas e Produtividades”, constatou-se que para alcançar a economia de 50% em relação aos padrões de referência do Ministério do Planejamento (IN nº 2/2008), o órgão fez um levantamento minucioso das tarefas de limpeza, conforme modelo no Anexo II, em que constam:

- a) *os locais a serem limpos* - descrição dos ambientes a serem limpos separados por andar;
- b) *a área física em m²* - a dimensão dos ambientes a serem limpos em metros quadrados;
- c) *o tipo de limpeza* – as tarefas de limpeza realizadas. Ex.: varrer, passar pano úmido;
- d) *a periodicidade* – qual a periodicidade da tarefa. Ex.: diária, semanal, mensal, trimestral, anual;
- e) *a periodicidade (em dias)* – a quantidade de dias correspondente à periodicidade;

- f) *a frequência* - a quantidade de vezes que a tarefa é realizada dentro da periodicidade (em dias). Ex.: 1 vez a cada 7 dias;
- g) *a quantidade de pessoas na tarefa* – quantas pessoas realizaram as tarefas descritas;
- h) *o tempo de execução da tarefa em minutos* – o tempo gasto para a realização de cada tarefa – média aritmética simples dos tempos coletados;
- i) *a produtividade em 8 horas* – calculada pela Fórmula (1);
- j) *a produtividade convertida (m²)* – calculada pela Fórmula (2);
- k) *a área total convertida (ATC)* – calculada pela Fórmula (3);
- l) *o número de serventes* – resultado da Fórmula (4).

$$\text{PRODUTIVIDADE EM 8 HORAS} = \frac{\text{tempo útil de trabalho em 8 horas}^{16} \times \text{área física (m}^2\text{)}}{\frac{\text{número de pessoas na tarefa} \times \text{tempo de execução da tarefa}}{\text{frequência}}} \quad (1)$$

$$\text{PRODUTIVIDADE CONVERTIDA (m}^2\text{)} = \text{produtividade em 8 horas} \times \text{periodicidade (em dias)} \quad (2)$$

$$\text{ATC} = \frac{\text{área física (m}^2\text{)} \times \text{produtividade prevista na IN n}^\circ\text{ 2/2008}}{\text{produtividade convertida (m}^2\text{)}} \quad (3)$$

$$\text{NÚMERO DE SERVENTES} = \frac{\text{ATC}}{\text{produtividade prevista na IN n}^\circ\text{ 2/2008}} \quad (4)$$

Como não foi descrito no Termo de Referência, como calcularam o tempo de execução da tarefa, a SAMF-MT foi consultada por meio de e-mail (DIAS, 2019). O órgão cronometrou o tempo das atividades durante seis meses. Depois calculou a média aritmética

¹⁶ De acordo com o Termo de Referência do Edital do Pregão Eletrônico n° 2/2015, da SAMF-MT (BRASIL, 2015), o órgão considerou 420 minutos (7 horas em minutos) como o tempo útil do trabalhador durante uma jornada de 8 horas. A diferença de 1 hora refere-se, provavelmente, ao tempo por dia, por colaborador, para as tolerâncias, ou seja, hora não útil.

simples dos tempos coletados, para obter o tempo de execução de cada tarefa. O número de observações de cada tarefa foi aleatório.

Etapa 4: Pesquisa bibliográfica de uso do método

Conhecida a metodologia da SAMF-MT, optou-se por buscar um método mais preciso e confiável para determinar o tempo de execução de tarefas de limpeza. Buscou-se na literatura pelo estudo de tempos. Decidiu-se utilizar o *tempo padrão*, por meio da *ferramenta cronoanálise*.

O estudo de tempos é um instrumento para auxiliar na identificação de problemas, aperfeiçoamento e acompanhamento do desempenho dos trabalhadores no sistema de produção (VIEIRA; CORREIA; SILVA, 2016). Tem como intuito eliminar elementos desnecessários e determinar o melhor e mais eficiente método para executar uma tarefa (TARDIN, ET AL., 2013).

O objetivo não é utilizar o estudo de tempos para otimizar as atividades da empresa, uma vez que espera-se que, com a contratação de empresa terceirizada, ela detenha de *expertise* para realizar as tarefas de limpeza de forma mais eficiente. O tempo padrão nesta pesquisa, tem o intuito de definir o tempo necessário para a execução da tarefa específica, em determinado ambiente, que será utilizado para determinar a produtividade por trabalhador, na referida tarefa e no referido ambiente.

Na base de dados do Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP, foram encontrados cinco artigos dos autores Vieira, Correia e Silva (2016), Viana Júnior, Bonfim e Duarte (2015), Tardin et al. (2013), Figueiredo, Oliveira e Santos (2011) e Adriano et al. (2011), que foram utilizados como referência para determinar o tempo padrão da tarefa de limpeza dos locais examinados. Também fora utilizado artigo de Santos e Pievan (2016) e de Araújo et al. (2010), encontrados na base de dados do Google Acadêmico.

Etapa 5: Área a ser estudada

A área a ser estudada foi delimitada nas salas de aulas e banheiros da Unidade II da Univerdecidade da UFTM. Os dois ambientes foram escolhidos por se tratarem de espaços bem peculiares à uma IFES, além de serem os mais utilizados e conseqüentemente os que

mais necessitam de limpeza. A intenção é que os dois ambientes sejam um estudo piloto para testar o método de determinação de produtividade personalizada.

Etapa 6: Determinação do tempo padrão

Para medir o tempo gasto para limpeza das áreas da Unidade II da Univerdecidade da UFTM, determinou-se o tempo padrão de cada tipo de limpeza. Tempo padrão é a quantidade de tempo que um trabalhador precisa para execução de uma tarefa específica, em um determinado ambiente, com determinado método, incluindo o tempo gasto com repouso, necessidades pessoais, atrasos e acontecimentos imprevisíveis (TARDIN, ET AL., 2013).

A ferramenta utilizada para se obter o tempo padrão foi a cronoanálise. De acordo com Figueiredo, Oliveira e Santos (2011), a cronoanálise utiliza a cronometragem para alcançar os melhores resultados para mensurar o tempo gasto para executar uma tarefa. Por meio dela é possível determinar o método mais eficiente e rápido para execução de uma atividade, facilitando a identificação de falhas e conseqüentemente redução de custos. A principal ferramenta de trabalho da cronoanálise é o cronômetro, que permite avaliar o desempenho do empregado e posteriormente determinar o tempo normal e o tempo padrão. Outras ferramentas, como a folha de observações e fotos, possibilitam analisar cada tipo de tarefa (FIGUEIREDO; OLIVEIRA; SANTOS, 2011).

De acordo com Barnes (1977) *apud* Vieira, Correia e Silva (2016), os passos fundamentais da cronoanálise são: a) obter as informações sobre a tarefa e quem a executa; b) dividir a tarefa em elementos; c) observar e registrar o tempo gasto por quem executa a tarefa; d) determinar o número de ciclos a serem cronometrados; e) avaliar o ritmo de quem executa a tarefa; f) encontro do tempo normal; g) determinar as tolerâncias e; h) o tempo padrão para a tarefa.

a) Obter as informações sobre as tarefas e quem as executa

A tarefa escolhida para a determinação do tempo padrão, foi delimitada na limpeza de salas de aulas e banheiros da Unidade II da Univerdecidade da UFTM. Quem executa tais operações são serventes de limpeza contratados pela empresa que presta os serviços no órgão atualmente. Os serventes trabalham 8 horas diárias, 5 dias por semana, de segunda-feira a sexta-feira.

b) *Divisão das tarefas em elementos (tipos)*

As limpezas de sala de aula e banheiros foram divididas em tipos (limpeza simples, básica, completa e eventual). Cada tipo foi descrito com base na observação das atividades realizadas pelas serventes de limpeza da empresa atual contratada.

c) *Observação e registro do tempo gasto por quem executa as tarefas*

Para a tarefa de medição e coleta de dados foram utilizados os seguintes instrumentos:

- Cronômetro – para medir o tempo de cada tarefa de limpeza.
- Folha de observações (amostragem de tempos de limpeza) – para registro do local, a quantidade de pessoas na tarefa e o tempo gasto com a limpeza. O Apêndice I retrata um exemplo de modelo utilizado.

Foram realizadas cronometragens em segundos, para cada tipo de limpeza, com exceção da limpeza eventual. A referida limpeza é realizada em recessos e férias escolares, períodos que não exigem a necessidade de limpar três ou quatro vezes por dia, já que não há fluxo de alunos, professores e outros usuários relacionados à atividade acadêmica do local. Assim, nesses períodos, as limpezas do dia a dia acadêmico são substituídas pela limpeza eventual, não havendo necessidade, portanto, de computá-las como uma limpeza a mais.

O número de cronometragens para cada tipo de limpeza não foi pré-definido. Nas visitas in loco aproveitou-se o tempo disponível para realizar o máximo de cronometragens possíveis. As visitas duravam aproximadamente 2 horas e foram realizadas esporadicamente em um intervalo de 20 semanas.

Os tempos cronometrados foram divididos pela área (m^2) do ambiente cronometrado, obtendo assim o tempo por m^2 . Para realizar esta tarefa as áreas das salas de aulas e dos banheiros foram extraídas da planta da Unidade II da Univerdecidade da UFTM, que por sua vez foi solicitada ao setor de engenharia da universidade.

d) *Determinação do número de ciclos a serem cronometrados*

Conforme Barnes (1977) *apud* Viana Júnior, Bonfim e Duarte (2015), o tempo necessário à execução de uma tarefa varia de uma leitura para outra (ciclos). Mesmo que o

operador trabalhe a um ritmo constante, nem sempre executará suas tarefas exatamente no mesmo tempo. As variações no tempo podem resultar de diferenças na posição dos elementos e ferramentas utilizados, de variações na leitura do cronômetro e de diferenças ao determinar o ponto exato de início e término da tarefa. Em boas condições, com boas ferramentas e um operador qualificado, a variação nas leituras para um elemento não seria grande, mas, ainda assim, haveria certa variabilidade.

Há diversas maneiras para se chegar à quantidade correta de ciclos, a maioria baseadas em fórmulas estatísticas que oferecem uma precisão maior em razão de sua origem matemática (ADRIANO ET AL., 2011). Para determinar o número de ciclos a serem cronometrados nesta pesquisa, utilizaram-se as cronometragens realizadas no período descrito no item c). Foi utilizada a Fórmula (5), sugerida por Peinado e Graeml (2007) *apud* Adriano et al. (2011). Nela, o executor do estudo decide o nível de confiança desejado e aplica o seu valor correspondente, obtido através da tabela de distribuição normal, diretamente na fórmula.

$$N = \left(\frac{Z \times R}{E_r \times d_2 \times \bar{X}} \right)^2 \quad (5)$$

Onde,

N = número de ciclos a serem cronometrados

Z = coeficiente de distribuição normal para uma probabilidade determinada

R = amplitude da amostra

E_r = erro relativo da medida

d_2 = coeficiente em função do número de cronometragens realizadas preliminarmente

\bar{X} = média dos valores das observações

Foi definido o nível de confiança de 95%. Segundo Viana Júnior, Bonfim e Duarte (2015), costuma-se utilizar o valor de Z para uma probabilidade entre 90% e 95%, equivalente a 1,65 e 1,96 respectivamente, de acordo com a Tabela 2. Assim, o E_r varia entre 5% e 10%. Dos valores obtidos nas cronometragens preliminares, obtém os valores de R e de \bar{X} . Por fim foi estabelecido o valor de d_2 , de acordo com a Tabela 3.

Tabela 2 – Coeficiente de Probabilidade

Probabilidade	90%	91%	92%	93%	94%	95%	96%	97%	98%	99%
Z	1,65	1,70	1,75	1,81	1,88	1,96	2,05	2,17	2,33	2,58

Fonte: Elaborada pela autora com base em Peinado e Graeml (2007) *apud* Viana Júnior, Bonfim e Duarte (2015)

Tabela 3 – Coeficiente em função do número de cronometragens preliminares

N	2	3	4	5	6	7	8	9	10
d ₂	1.628	1.693	2.059	2.326	2.534	2.704	2.847	2.970	3.078

N	11	12	13	14	15
d ₂	3.173	3.258	3.336	3.407	3.472

Fonte: Elaborada pela autora com base em Samohyl (2005) *apud* Araújo et al. (2010)

O tempo e disponibilidade para realização desta pesquisa limitou o número de ciclos (cronometragens) indicados pela Fórmula (5). Caso o tamanho da amostra fosse atingido ter-se-ia maior segurança e precisão nos dados, mas, apesar disso, o método de cálculo para se obter o Tempo Padrão é exatamente o mesmo. Por esta razão prosseguiu-se com o cálculo para exemplificar o uso do método proposto.

e) *Avaliação do ritmo de quem executa a tarefa*

Esta fase visa julgar a velocidade do operador na realização da tarefa. Para encontrar o ritmo do operador, foi utilizado o Sistema *Westinghouse*, que analisa os seguintes fatores: *habilidade* – competência para seguir um método; *esforço* – ritmo constante durante uma operação; *condições* – relacionadas ao ambiente e; *consistência dos movimentos* – estimativa da eficiência do trabalho (VIEIRA; CORREIA; SILVA, 2016).

Segundo Santos e Pievan (2016), a utilização do Sistema consiste em pontuar cada um dos quatro fatores da Tabela 4 e somar ou subtrair os valores de referência para se aplicar aos tempos cronometrados. Como resultado obtém-se o valor de referência, que deve ser somado com 1, para encontrar o Fator de Ritmo (V), conforme Fórmula (6).

$$V = \text{Pontuação do fator Habilidade} + \text{Pontuação do fator Esforço} + \text{Pontuação do fator Condições} + \text{Pontuação do fator Consistência} + 1 \quad (6)$$

Tabela 4 – Avaliação dos fatores de ritmo – Sistema *Westinghouse*

Habilidade			Esforço		
+ 0,15	A1	Super-hábil	+ 0,13	A1	Super-hábil
+ 0,13	A2		+ 0,12	A2	
+ 0,11	B1	Excelente	+ 0,10	B1	Excelente
+ 0,08	B2		+ 0,08	B2	
+ 0,06	C1	Bom	+ 0,05	C1	Bom
+ 0,03	C2		+ 0,02	C2	
0,00	D	Médio	0,00	D	Médio
- 0,05	E1	Regular	- 0,04	E1	Regular
- 0,10	E2		- 0,08	E2	
- 0,16	F1	Fraco	- 0,12	F1	Fraco
- 0,22	F2		- 0,17	F2	
Condições			Consistência		
+ 0,06	A	Ideal	+ 0,04	A	Perfeita
+ 0,04	B	Excelente	+ 0,03	B	Excelente
+ 0,02	C	Boa	+ 0,01	C	Boa
0,00	D	Média	0,00	D	Média
- 0,03	E	Regular	- 0,02	E	Regular
- 0,07	F	Fraca	- 0,04	F	Fraca

Fonte: Elaborado pela autora com base em Barnes (1977) apud Vieira, Correia e Silva (2016)

Assim sendo, os colaboradores foram pontuados durante cada cronometragem, conforme Sistema *Westinghouse*. Como resultado, obteve-se Fator de Ritmo (V) de cada cronometragem.

f) *Cálculo do tempo normal*

O Tempo Normal (TN) é o tempo que um trabalhador treinado gasta para realizar uma tarefa em um ritmo normal de trabalho. É o tempo “normalizado” de uma tarefa, uma vez que minimiza as variações de ritmo do trabalhador (BARNES, 1977 apud ADRIANO ET AL., 2011). Sua Fórmula (7) é dada por:

$$TN = TC \times V \quad (7)$$

Onde,

TN = tempo normal

TC = tempo cronometrado ou selecionado

V = fator de ritmo

Por meio da fórmula supracitada, foi encontrado o Tempo Normal de cada cronometragem e depois a média do Tempo Normal por elemento (tipo de limpeza).

g) *Determinação das tolerâncias*

O tempo normal para realização da tarefa não é o tempo padrão, uma vez que devem ser consideradas certas tolerâncias de tempo, como interrupções, descanso, atendimento de necessidades pessoais, esperas, etc. Segundo Martins e Laugeni (2005) *apud* Vieira, Correia e Silva (2016), há dois tipos de tolerância: a pessoal, para atendimento de necessidades especiais, como ir ao banheiro, beber água, condições climáticas desfavoráveis, e a tolerância para a fadiga.

A tolerância é calculada em função dos tempos de permissão que a empresa está disposta a conceder. O Fator de Tolerância (FT) é obtido através da Fórmula (8) (PEINADO; GRAEML, 2007 *apud* ADRIANO ET AL.):

$$FT = 1 / 1 - p \quad (8)$$

Onde,

FT – fator de tolerância

P – tempo de tolerância concedido dividido pelo tempo normal (percentagem/TN)

Após analisar as tarefas de limpeza dos banheiros e salas de aula na Unidade II da Univerdecidade da UFTM, a distância que os serventes percorrem de um local a ser limpo ao outro, a distância para buscar produtos, o uso do tempo para necessidades pessoais e o cansaço na realização das tarefas, foi atribuído um percentual de 5% de tolerância pessoal e 5% de tolerância relacionada a fadiga.

h) *Tempo padrão da tarefa*

O tempo padrão é o mais simples dos procedimentos do estudo de tempos. É obtido pela Fórmula (9):

$$TP = TN \times FT \quad (9)$$

Onde,

TP = tempo padrão

TN = tempo normal

FT = fator de tolerância

Com a fórmula exposta foi calculado o tempo padrão por elemento (tipo de limpeza).

Etapa 7 – Cálculo final – produtividade personalizada

Em uma planilha eletrônica, foram relacionadas todas as salas de aula e banheiros do local estudado, com sua respectiva área (m²), os tipos de limpeza para cada ambiente (salas de aula e banheiros), a periodicidade, a periodicidade em dias, a frequência por tipo de limpeza e o tempo necessário para execução da tarefa. A periodicidade e a frequência foram definidas com base na observação das limpezas realizadas pela empresa atual, assim como na necessidade de limpeza de cada ambiente.

Com o tempo padrão de cada tarefa, para encontrar a produtividade personalizada, foram calculados:

- a) o *tempo necessário para execução da tarefa*. O tempo padrão foi multiplicado pela área física, uma vez que os tempos coletados foram dados em m² - Fórmula (10);
- b) o *total de funcionários pela IN n° 5/2017* - Fórmula (11);
- c) o *total de funcionários pela produtividade personalizada pelo tempo padrão* - Fórmula (12). Utilizou-se a quantidade de 8 horas por dia (28.800 segundos), por colaborador, uma vez que no *tempo necessário para execução da tarefa* foram considerados fatores de tolerância;
- d) a *produtividade personalizada* - Fórmula (13).

$$\frac{\text{TEMPO NECESSÁRIO PARA EXECUÇÃO DA TAREFA (s)}}{=} = \frac{\text{tempo padrão} \times \text{área física (m}^2\text{)} \times \text{frequência}}{\text{periodicidade (em dias)}} \quad (10)$$

$$\frac{\text{TOTAL DE FUNCIONÁRIOS PELA IN N° 5/2017}}{\text{PRODUTIVIDADE}} = \frac{\text{área total (m}^2\text{)}}{\text{produtividade}} \quad (11)$$

$$\frac{\text{TOTAL DE FUNCIONÁRIOS PELA PRODUTIVIDADE PERSONALIZADA}}{\text{PRODUTIVIDADE PERSONALIZADA}} = \frac{\text{tempo necessário para execução da tarefa (s)}}{28.800 \text{ (8 horas em segundos)}} \quad (12)$$

$$\frac{\text{PRODUTIVIDADE PERSONALIZADA}}{\text{PRODUTIVIDADE PERSONALIZADA}} = \frac{\text{área total (m}^2\text{)}}{\text{Total de funcionários pela produtividade personalizada}} \quad (13)$$

Considerando o método utilizado pela SAMF-MT, a produtividade personalizada também foi calculada pela média aritmética simples. Para encontrar a produtividade personalizada, pela média aritmética simples, foram calculados:

- a) o tempo necessário para execução da tarefa - Fórmula (14);
- b) o total de funcionários pela IN n° 5/2017 - Fórmula (11);
- c) o total de funcionários pela produtividade personalizada pela média aritmética - Fórmula (15). Assim como na SAMF-MT, utilizou-se a quantidade de 7 horas por dia, por servente, uma vez que no tempo necessário para execução da tarefa não foram considerados fatores de tolerâncias.
- d) a produtividade personalizada - Fórmula (13).

$$\frac{\text{TEMPO NECESSÁRIO PARA EXECUÇÃO DA TAREFA (s)}}{\text{TEMPO NECESSÁRIO PARA EXECUÇÃO DA TAREFA (s)}} = \frac{\text{tempo médio (média aritmética simples) x área física (m}^2\text{) x frequência}}{\text{periodicidade (em dias)}} \quad (14)$$

$$\frac{\text{TOTAL DE FUNCIONÁRIOS PELA PRODUTIVIDADE PERSONALIZADA}}{\text{PRODUTIVIDADE PERSONALIZADA}} = \frac{\text{tempo total necessário para execução da tarefa (s)}}{25.200 \text{ (7 horas em segundos)}} \quad (15)$$

Nota-se que não foram utilizadas as mesmas fórmulas da SAMF-MT. O resultado, porém, é o mesmo. Para demonstrar os resultados iguais, os cálculos da SAMF-MT também foram realizados nos dados das salas de aula. Nas Fórmulas (3) e (4) utilizou-se a produtividade mínima da IN n° 5 para áreas internas, correspondente a 800 m².

Depois dos cálculos das produtividades personalizadas pelo tempo padrão e pela média aritmética foram elaborados quadros comparativos, para demonstrar os resultados de cada um dos métodos e pela IN nº 5/2017.

Para confecção do comparativo que exemplifica o custo de um contrato com base na IN nº 5, na produtividade pelo tempo padrão e na produtividade pela média aritmética, foram utilizadas as Fórmulas (16), (17), (18) e (19).

$$PRODUTIVIDADE = \frac{1}{\text{produtividade prevista por trabalhador}} \quad (16)$$

$$PREÇO TOTAL UNITÁRIO POR M^2 (SUBTOTAL) (R\$) = \text{produtividade} \times \text{preço homem-mês (R\$)} \quad (17)$$

$$VALOR TOTAL MENSAL (R\$) = \text{preço total unitário por m}^2 (R\$) \times \text{área total (m}^2) \quad (18)$$

$$VALOR TOTAL 60 MESES (R\$) = \text{valor total mensal (R\$)} \times 60 \quad (19)$$

3.2.2 Instrumento de Medição de Resultado (IMR)

Para identificar boas práticas de fiscalização de serviço de limpeza, com o objetivo de criar e propor um modelo de Instrumento de Medição de Resultado – IMR para a UFTM que avalie a qualidade do serviço com foco no resultado esperado, tenha parâmetros simples para facilitar a atuação do gestor/fiscal e o pagamento seja realizado com base no resultado, as seguintes etapas foram realizadas:

Etapa 1: Pesquisa documental - *Benchmarking*

Foi realizado um *benchmarking* em editais/IMRs de Universidades Federais brasileiras. A escolha por universidades federais se justifica pela proximidade do objetivo proposto. Gariba Júnior (2005) aponta que o *benchmarking* tem sido utilizado desde os anos 70 como ferramenta de comparação, nas mais diversas áreas do conhecimento, com a finalidade de identificar práticas organizacionais que visam performances elevadas. Essa ferramenta tem se destacado na área da gestão empresarial, sendo aplicada em organizações para transformá-las e introduzir mudanças necessárias à melhoria de seus processos, práticas e resultados.

Para Hékis et al. (2013) *benchmarking* é buscar práticas melhores que conduzem a um desempenho superior, podendo ser visto como um processo positivo e proativo no qual uma organização pode verificar como outra realiza uma atividade a fim de aprimorar o seu desempenho. O *benchmarking* sugere identificar aquilo que se deseja aperfeiçoar, investigar oportunidades de melhoria interna. Trata-se de um processo de aprendizagem, não de aplicação direta, mas de adaptação de melhores práticas e aplicação na própria organização (GARIBA JÚNIOR, 2005).

Uma vantagem do *benchmarking* é a mudança sobre a maneira de pensar de uma empresa sobre a necessidade de melhoria. À medida que uma equipe reconhece oportunidades de melhorias, os membros se tornam mais motivados a se empenhar por excelência, inovação e aplicações inovadoras, com a finalidade de conquistar sua própria melhoria. Ressalta-se que, ao buscarem o *benchmarking* como uma ferramenta de melhoria, as organizações devem assumir um verdadeiro desejo de “aprender com os outros”, já que a prática pode ser considerada como uma escola na qual se aprende a aprender. Embora a busca por melhores práticas requer trabalho intenso, disciplina e tempo dedicado, saber fazer e adaptar *benchmarking* nas organizações possibilita o alcance de oportunidades e também ameaças competitivas, constituindo um caminho seguro para a excelência, com a aplicação do trabalho intelectual acumulado por outras organizações, evitando assim erros e armadilhas de percursos (ZENONE, 2007).

Segundo Santos (2014), na Administração Pública, a pesquisa sobre aplicação de *benchmarking* ainda é precária. Em seu trabalho, verificou que o melhor padrão de desempenho possível está na Universidade Federal de Lavras (UFLA), que combinou o melhor índice de custos/m² com a melhor qualidade de serviço percebida. Diante disso, recomendou às universidades federais se adaptarem em função do conhecimento adquirido e aperfeiçoarem seus processos de contratação, utilizando-se do *benchmarking* realizado, como um artefato da Gestão Operacional de Custos, no sentido de, identificadas as melhores práticas e as causas da diferença de desempenho, adaptar objetivos e estratégias para reduzir essa diferença.

Watson (1992) *apud* Santos (2014) descreve as seguintes etapas para o *benchmarking*: a) planejar os objetivos, o processo e a metodologia de aferição; b) descobrir o padrão de referência; c) analisar as práticas associadas ao padrão de referência; d) analisar o diferencial e as características de desempenho superior; e) adaptar-se consoante ao conhecimento que se adquiriu; f) aprimorar, executando as mudanças planejadas no processo atual.

Pra identificar as universidades, foi realizada consulta no Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior - Cadastro e-MEC, no Portal do Ministério da Educação – MEC¹⁷ (BRASIL, 2019). O resultado apresentou 63 universidades. Por meio deste resultado, foi realizada consulta dos Editais de Prestação de Serviço de Limpeza e Conservação, das 63 universidades, no Portal de Compras do Governo Federal¹⁸ (BRASIL, 2019). O período de publicação foi definido a partir de 25/9/2017, uma vez que a IN nº 5 tornou-se vigente a partir desta data, ocasião em que passou ser necessário a utilização do IMR.

Foram encontrados 64 editais. Algumas universidades não retornaram nenhum edital e outras retornaram mais de um edital. Primeiramente foram selecionados apenas o último edital de cada UASG, pois entende-se que este seja a versão mais adequada para o objetivo proposto. Assim, obteve-se um total de 35 editais. Em seguida, 18 editais foram eliminados da amostra, pelas seguintes razões: a) por não se referir à limpeza terceirizada; b) por se tratar de limpeza outro tipo de limpeza (hospitalar, piscina, contratação por posto); c) por utilizar a IN nº 2/2008 como parâmetro; d) por replicar o modelo de IMR da IN nº 5/2017. Restaram assim 17 editais. Além destes, também foram analisados os instrumentos de outros 2 órgãos públicos que contrataram com foco no resultado e qualidade: a Superintendência de Administração do Ministério da Fazenda em Mato Grosso (SAMF-MT) e a sede do Tribunal de Contas da União (TCU) em Brasília. Com isso, foram selecionados 19 editais. O resultado da seleção está demonstrado no Apêndice II. Da análise e estudo destes editais/IMRs, foi criado o modelo proposto no presente trabalho.

Etapa 2: Análise dos dados

Os dados do IMR de cada órgão analisado foram resumidos e tratados em planilha eletrônica, que resultou em um quadro dividido em duas colunas: *1ª coluna* - O que é avaliado e *2ª coluna* - Como é avaliado / Como é realizado o pagamento.

¹⁷ Foram realizados os seguintes parâmetros na consulta: Página inicial > aba Consulta Avançada > Buscar por: Instituição de Ensino Superior > Categoria Administrativa: Pública Federal > Organização Acadêmica: Universidade. Os demais campos da pesquisa não foram preenchidos/selecionados.

¹⁸ Foram realizados os seguintes parâmetros na consulta: Página inicial > aba Gestor Público > Consultas > Compras Governamentais > Pesquisa Textual – Editais > Texto/Termos a serem pesquisados: Prestação de Serviço de Limpeza e Conservação > Pesquisar Texto/Termos em: Objeto; Descrição Sumária; Descrição Completa > Período de Publicação: 25/9/2017 até 30/04/2019 > Cód. UASG (Unid.de Compra) (máximo 5UASG's) > Selecionar > Nome da UASG (Unid. de Compra) > Nome da universidade. Os demais campos da pesquisa não foram preenchidos/selecionados.

Etapa 3: Criação do modelo proposto

Com base nas melhores práticas observadas, foi criado um modelo de IMR para a Universidade Federal do Triângulo Mineiro – UFTM, com a finalidade de contribuir com a melhoria dos processos e resultados da atividade de fiscalização de serviços de limpeza na referida instituição.

4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Este capítulo contempla dois subcapítulos. O primeiro faz uma breve apresentação sobre a Universidade Federal do Triângulo Mineiro – UFTM. Já o segundo trata-se de um diagnóstico das contratações de serviço de limpeza na universidade, no que tange à temática abordada nesta pesquisa.

4.1 SOBRE A UFTM

A UFTM é uma Instituição Federal de Ensino Superior constituída sob a forma de Autarquia, vinculada ao Ministério da Educação. Foi fundada em 1.953 como Sociedade Faculdade de Medicina do Triângulo Mineiro, sendo transformada em Universidade Federal do Triângulo Mineiro - UFTM, em 2005 (UFTM, 2019).

Com sede na cidade de Uberaba-MG e um Campus no município de Iturama-MG, a UFTM oferta cursos de diversas áreas do conhecimento, com aproximadamente 7.000 (sete mil) estudantes, nos cursos de graduação, pós-graduação e da educação profissionalizante. Segundo Anuário UFTM 2018 (2018), possui no Campus sede: 25 (vinte e cinco) cursos de graduação, 54 (cinquenta e quatro) cursos de pós-graduação, 7 (sete) cursos profissionais técnicos, Cursinho de Educação Popular – CEP, além de cursos técnicos (Cefores) e de formação inicial e continuada (Pronatec). No Campus Iturama possui 3 (três) cursos de graduação (UFTM, 2019).

A Universidade tem grande atuação na área da assistência à saúde, por meio do Hospital de Clínicas em Uberaba, inaugurado em 1.982. O hospital público realiza atividades de ensino, pesquisa e assistência, atende 27 municípios que compõem a macrorregião Triângulo Sul do Estado de Minas Gerais, além de oferecer atendimento de alta complexidade, 100% pelo Sistema Único de Saúde – SUS (UFTM, 2019).

A UFTM também administra o Complexo Cultural e Científico de Peirópolis, onde situa-se o Museu dos Dinossauros e sítios de escavações paleontológicas que impulsionam a pesquisa nessa área, além de contemplar uma das mais interessantes, atualizadas e didáticas exposições de paleontologia do interior do país (UFTM, 2019).

Conforme página institucional da UFTM, em pleno processo de desenvolvimento, a universidade busca formar pessoas que contribuirão para o desenvolvimento da ciência e a transformação da sociedade (UFTM, 2019).

4.2 O SERVIÇO DE LIMPEZA NA UFTM

Os serviços de limpeza terceirizada prestados na UFTM foram contratados por meio dos Pregões Eletrônicos nº 32/2013 nº 88/2014, quando a IN nº 2/2008 ainda era vigente.

4.2.1 Índices de Produtividade

Para concorrer ao processo licitatório referente ao Edital do Pregão nº 32/2013, as empresas encaminharam lances por meio de sistema eletrônico, tal como acontece neste tipo de licitação. O julgamento das propostas apresentadas obedeceu ao critério de Menor Preço, sendo utilizado como critério de aceitabilidade o valor máximo unitário de R\$ 4,03/m² para área interna (o objeto da contratação contemplava somente este tipo de área), observado o índice de produtividade de 600 m², por servente, em jornada de 8 horas diárias. Este valor corresponde ao valor máximo estipulado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), por meio da Portaria nº 5 de 19/3/2013. Apesar de constar na mesma Portaria o valor mínimo de R\$ 3,32/m², o Edital não mencionou tal valor. A produtividade adotada - 600 m², refere-se à produtividade mínima prevista na IN nº 2/2008. Não há justificativa sobre os critérios utilizados (UFTM, 2013).

No Edital de Pregão nº 88/2014 os índices de produtividade foram definidos acima do mínimo estabelecido pela IN nº 2/2008. Com isso, os valores mínimos e máximos por m² se diferenciaram do estipulado pelo MPOG, na Portaria SLTI/MPOG nº 16/2014. Vale ressaltar que assim como na IN 5/2017, a IN 2/2008 prevê que o órgão contratante poderá adotar produtividades diferenciadas, desde que devidamente justificadas, representem alteração da metodologia de referência prevista no anexo V (metodologia de referência dos serviços de limpeza e conservação – descrição das atividades a serem realizadas por frequência) (BRASIL, 2008).

Para encontrar o valor mínimo e máximo por m², aplicou-se uma regra de três inversamente proporcional (*justificativa*: ao aumentar a produtividade de 600 m² para 750 m², diminui-se o custo da área), utilizando-se os valores estabelecidos na Portaria SLTI/MPOG nº 16/2014, conforme exemplo a seguir, para área interna (UFTM, 2014):

$$\begin{array}{l} 2,96 \text{ (valor mínimo estipulado pela Portaria) ----- } 600 \\ X \text{ ----- } 750 \end{array}$$

$$X (\text{valor mínimo da contratação}) = 3,70$$

$$\begin{array}{r} 3,60 (\text{valor máximo estipulado pela Portaria}) \text{ ----- } 600 \\ X \text{ ----- } 750 \end{array}$$

$$X (\text{valor máximo da contratação}) = 4,50$$

Para encontrar o valores estimado do m², por área, para a contratação, foram utilizadas as Fórmulas (16) e (17), disponíveis na IN 2/2008. O preço do homem-mês utilizado baseou-se em cotações de preços. Fora questionado ao órgão, como foi definida a produtividade acima do proposto na IN, ocasião em que o responsável pela elaboração do Termo de Referência informou que os índices foram definidos com base na vivência e experiência da área demandante, ou seja, não fora realizado estudo.

Diante ao exposto, constatou-se que tanto no Edital n° 32/2013 como no Edital n° 88/2014, o levantamento de valor para os contratos não considerou as particularidades de cada ambiente do órgão. Os espaços da UFTM são em grande parte, heterogêneos. A título de exemplificação, funcionam hoje, no prédio denominado Centro Educacional, salas de aula, laboratórios de ensino, escritórios administrativos, dois institutos acadêmicos e uma Pró-Reitoria, além da estrutura de apoio constituída por banheiros, copas, despensas, corredores, estacionamento. Um estudo aprofundado e preciso desses espaços, além de análises quanto à frequência das atividades de limpeza, são cruciais para que os custos dos contratos de limpeza não sejam nem superestimados nem subestimados.

4.2.2 Avaliação da qualidade do serviço prestado e pagamento com base no resultado

O instrumento previsto na IN n° 2/2008 para avaliar o serviço de limpeza era denominado Acordo de Nível de Serviços (ANS). Assim como na norma vigente, há um modelo genérico como exemplo, difícil de ser adaptado (BRASIL, 2008).

Pela leitura dos Editais n° 32/2013 e n° 88/2014, verifica-se que não há previsão sobre a utilização do ANS. Sobre a adequação da qualidade do serviço ao pagamento, o critério mais próximo refere-se à glosa (deixar de efetuar o pagamento). Segundo consta no edital, a glosa pode ser realizada quando o contratado: a) não produzir os resultados, deixar de executar, ou não executar com a qualidade mínima exigida as atividades contratadas; ou b)

deixar de utilizar materiais e recursos humanos exigidos para a execução do serviço, ou utilizá-los com qualidade ou quantidade inferior à demandada. Esta regra foi replicada da IN.

Embora a glosa possa ser efetuada nos casos em que os serviços prestados não estiverem de acordo com os resultados esperados, o edital não prevê como os resultados serão aferidos. Além disso, a previsão de efetuar a glosa no caso em que não forem utilizados os recursos humanos exigidos para execução dos serviços não está relacionada à qualidade do serviço, mas sim ao controle de colaboradores da empresa. Tal fato gera, inclusive, dúvida no ato da fiscalização do contrato. Afinal, o número de funcionários deve ou não ser aferido diariamente?

Apesar dos Editais não mencionarem sobre o ANS ou outra forma de avaliação dos serviços prestados, constatou-se *in loco*, que em alguns prédios da UFTM existe um *checklist* dos serviços a serem realizados, conforme Anexo III. O documento controla as atividades que devem ser realizadas e quantas vezes elas devem ser realizadas, não havendo liberdade para a empresa terceirizada atuar. Os colaboradores da contratada assinalam o *checklist*, porém, os fiscais técnicos não parecem mensurar de fato se os serviços estão sendo prestados a contento, ou seja, se cada área está limpa e higienizada de forma desejável. Isso revela que sua eficiência é restrita.

5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A partir das etapas descritas no Capítulo 3 deste trabalho, foram criadas duas propostas de intervenção para UFTM: um método para adoção de índices de produtividade personalizados e um modelo de Instrumento de Medição de Resultado (IMR). Este capítulo está dividido em três subcapítulos: Índices de Produtividade, Instrumento de Medição de Resultado (IMR) e Avisos Importantes.

5.1 ÍNDICES DE PRODUTIVIDADE

Como foi visto no decorrer desta pesquisa, cada ambiente a ser limpo tem sua peculiaridade. Algumas áreas têm intenso tráfego, sendo necessário que a limpeza seja realizada mais vezes. Outras apresentam mais dificuldades em razão de suas características, como, por exemplo, o tipo de piso, quantidade de objetos. Outras áreas, como corredores, em razão do espaço livre, são mais fáceis de limpar. Assim sendo, as peculiaridades e necessidades específicas de cada espaço, devem ser levadas em conta para a adoção dos índices de produtividade.

Para obtenção dos índices de produtividade personalizados para as salas de aulas e banheiros da Unidade II da Universidade da UFTM, foram realizadas as etapas descritas no Capítulo 3. Primeiramente avaliou-se o Edital da SAMF-MT (2015). Constatou-se que o órgão fez um levantamento minucioso das tarefas de limpeza. O órgão não descreveu no Termo de Referência, como calculou o tempo de execução da tarefa. Por esta razão, a SAMF-MT foi consultada. Foram realizados cinco questionamentos, que foram respondidos prontamente:

a) O "*Tempo de execução da tarefa (minutos)*" constante no Anexo II - Detalhamento de Áreas e Produtividades, foi cronometrado/coletado uma única vez, ou refere-se à média de várias coletas de tempo?

O órgão respondeu que foi realizada a média de várias coletas.

b) Como foi realizada a coleta do tempo (por exemplo, se cronometraram o tempo gasto para a atividade observando a limpeza das serventes do contrato vigente à época)?

Para o Pregão nº 2/2015, foi realizado um estudo de tempo minucioso que levou praticamente seis meses. O tempo de realização de todas as tarefas foi medido repetidas vezes, sendo as limpezas executadas por serventes diferenciados. Foram verificadas as áreas que eram limpas esporadicamente, assim como as que não eram limpas. O estudo foi elaborado com as serventes do contrato vigente na época.

c) Ocorreram grandes diferenças nos tempos coletados de um mesmo ambiente, justificadas pelas diferentes atividades realizadas, como ocorreu na coleta da UFTM (foi apresentado ao órgão a experiência vivenciada)?

O órgão relatou que ocorreu. Explicaram que foi levada em consideração a agilidade de cada colaborador na execução das tarefas, uma vez que uns levam mais tempo para limpar a mesma área do que o outro. Por esta razão, optaram em mensurar o tempo daquele mais lento. Para chegar aos números da planilha consideraram o maior tempo gasto e fizeram a média.

d) A média utilizada foi a média aritmética simples?

O órgão respondeu que sim.

e) Vocês estipularam um número de cronometragens para cada atividade ou foi um número aleatório? Foi realizado algum cálculo estatístico para determinar se a média foi representativa pelo número de cronometragens realizadas?

Responderam que foi que realizado um número aleatório de cronometragens para a média.

Com intuito de obter uma apuração mais precisa e confiável, diferente da escolha da SAMF-MT, decidiu-se utilizar o *tempo padrão*, por meio da *ferramenta cronoanálise*, para determinar o tempo necessário para execução das tarefas. A primeira etapa foi dividir as tarefas em tipos, com base na observação das atividades realizadas pelas serventes de limpeza da empresa atualmente contratada, conforme Quadros 6 e 7.

Quadro 6: Tipos de limpeza – Salas de Aula

Tarefas de Limpeza das Salas de Aula	
TIPO DE LIMPEZA	DESCRIÇÃO
Limpeza Simples 2 vezes ao dia	Limpar quadro/retirar lixo/organizar carteiras
Limpeza Básica 1 vez ao dia	Retirar o lixo, organizar carteiras, limpar quadro, varrer o chão
Limpeza Completa Semanal	Retirar o lixo, passar pano nas carteiras e mesa do professor, organizar carteiras, limpar quadro, joga água no chão e seca
Limpeza Eventual Eventual/semestral	Retirar o lixo, esfrega carteiras e mesa do professor, organizar carteiras, limpar quadro, limpa parede, lava janela, limpa porta, tira teias de aranha, lava o chão com mangueira, passa selador

Fonte: Elaborado pela autora, 2019

Quadro 7: Tipos de limpeza - Banheiros

Tarefas de Limpeza dos Banheiros	
TIPO DE LIMPEZA	DESCRIÇÃO
Limpeza Simples 2 vezes ao dia	Reposição de materiais/retirada lixo/pequenas limpezas
Limpeza Básica 1 vez ao dia	Retirar o lixo, lavar pias, limpar espelhos, lavar vasos sanitários/mictórios, aplicar desinfetante nos vasos sanitários, esfregar, enxaguar e secar chão, reposição de materiais
Limpeza Eventual Eventual/semestral	Retirar o lixo, lavar pias, limpar espelhos, lavar vasos sanitários/mictórios, limpar suportes de papel higiênico, limpar portas e janelas, limpar paredes, limpar suportes de papel higiênico, tirar teias de aranha, aplicar desinfetante nos vasos sanitários, esfregar, enxaguar e secar chão

Fonte: Elaborado pela autora, 2019

A etapa seguinte consistiu em cronometrar o tempo gasto com as limpezas de salas de aulas e banheiros. As observações realizadas estão expostas nas Tabelas 5 e 6.

Tabela 5 – Observação e registro do tempo gasto por quem executa as tarefas – Salas de aula

TIPO DE LIMPEZA	LOCAL	QUANTIDADE DE PESSOAS NA TAREFA	ÁREA (m ²)	TEMPO (s) (equivalente a 1 pessoa)	TEMPO/ÁREA (s/m ²)
Limpeza SIMPLES	Bloco B - Sala B 201	1	79,71	88	1,1040
	Bloco C - Sala C 201	1	82,80	120	1,4493
	Bloco A - Sala A 202	1	78,53	115	1,4644
	Bloco C - Sala C 305	1	82,80	153	1,8478
	Bloco B - Sala B 302	1	80,10	156	1,9476
	Bloco C - Sala C 204	1	82,80	163	1,9686
	Bloco B - Sala B 203	1	80,19	161	2,0077
	Bloco C - Sala C 304	1	82,80	168	2,0290
	Bloco C - Sala C 202	1	82,80	180	2,1739
	Bloco C - Sala C 203	1	82,80	193	2,3309
	Bloco C - Sala C 204	1	82,80	212	2,5604
	Bloco C - Sala C 207	1	82,90	228	2,7503
	Bloco C - Sala C 207	2	82,90	244	2,9433
	Bloco C - Sala C 206	2	82,80	264	3,1884
	Bloco B - Sala B 202	2	80,10	264	3,2959
VALOR MÉDIO				181	2,2041
Limpeza BÁSICA	Bloco C - Sala C 206	1	82,80	355	4,2874
	Bloco C - Sala C 204	2	82,80	450	5,4348
	Bloco C - Sala C 203	1	82,80	505	6,0990
	Bloco C - Sala C 207	2	82,90	514	6,2002
	Bloco B - Sala B 301	1	79,71	495	6,2100
	Bloco B - Sala B 202	2	80,10	498	6,2172
	Bloco B - Sala B 301	2	79,71	504	6,3229
	Bloco C - Sala C 203	2	82,80	754	9,1063

TIPO DE LIMPEZA	LOCAL	QUANTIDADE DE PESSOAS NA TAREFA	ÁREA (m ²)	TEMPO (s) (equivalente a 1 pessoa)	TEMPO/ÁREA (s/m ²)
VALOR MÉDIO				509	6,2347
Limpeza COMPLETA	Bloco B - Sala B 201	1	79,71	1.711	21,4653
	Bloco C - Sala C 307	1	82,92	1.794	21,6353
	Bloco B - Sala B 101	1	79,71	1.935	24,2755
	Bloco A - Sala A 202	1	78,53	1.950	24,8313
	Bloco A - Sala A 202	1	78,53	1.956	24,9077
	Bloco A - Sala A 202	1	78,53	1.998	25,4425
	Bloco A - Sala A 201	1	78,15	2.220	28,4069
	Bloco B - Sala B 201	1	79,71	3.120	39,1419
VALOR MÉDIO				2.086	26,2633

Fonte: Elaborada pela autora, 2019

Tabela 6 – Observação e registro do tempo gasto por quem executa as tarefas - Banheiros

TIPO DE LIMPEZA	LOCAL	QUANTIDADE DE PESSOAS NA TAREFA	ÁREA (m ²)	TEMPO (s)	TEMPO/ÁREA (s/m ²)
Limpeza SIMPLES	Bloco A	1	18,78	122	6,4963
	Bloco B - Térreo	1	18,78	130	6,9223
	Bloco B - Térreo	1	18,78	132	7,0288
	Bloco A	1	18,78	135	7,1885
	Bloco A	1	18,78	138	7,3482
	Bloco F	1	18,78	140	7,4547
	Bloco C	1	18,78	185	9,8509
	Bloco A	1	18,78	190	10,1171
VALOR MÉDIO				147	7,8009

TIPO DE LIMPEZA	LOCAL	QUANTIDADE DE PESSOAS NA TAREFA	ÁREA (m ²)	TEMPO (s)	TEMPO/ÁREA (s/m ²)
Limpeza BÁSICA	Bloco B	1	18,78	1.278	68,0511
	Bloco A	1	18,78	1.335	71,0863
	Bloco F	1	18,78	1.440	76,6773
	Bloco A	1	18,78	1.458	77,6358
	Bloco F	1	18,78	1.513	80,5644
	Bloco F	1	18,78	1.638	87,2204
	Bloco B	1	18,78	1.698	90,4153
	Bloco F	1	18,78	1.740	92,6518
	Bloco A - Térreo	1	18,78	1.766	94,0362
	Bloco B - 1º andar	1	18,78	2.040	108,6262
	Bloco B - Térreo	1	18,78	2.100	111,8211
	Bloco A - Térreo	1	18,78	2.148	114,3770
	Bloco A - Térreo	1	18,78	2.340	124,6006
	Bloco A - Térreo	1	18,78	2.366	125,9851
	Bloco B - Térreo	1	18,78	2.400	127,7955
VALOR MÉDIO				1.817	96,7696

Fonte: Elaborada pela autora, 2019

Em seguida, aplicou-se a Fórmula (5) para determinar o número de ciclos a serem cronometrados (N). O resultado pode ser observado nas tabelas 7, 8, 9 (salas de aula) e 10 e 11 (banheiros).

Tabela 7 – Determinação do número de ciclos a serem cronometrados – Salas de aula - Limpeza Simples

Operação de Limpeza das salas de aula - LIMPEZA SIMPLES	
MÉDIA	2,2041
R (amplitude)	2,1919
N	126,0641

Fonte: Elaborada pela autora, 2019

Tabela 8 – Determinação do número de ciclos a serem cronometrados – Salas de aula - Limpeza Básica

Operação de Limpeza das salas de aula - LIMPEZA BÁSICA	
MÉDIA	6,2347
R (amplitude)	4,8189
N	113,2553

Fonte: Elaborada pela autora, 2019

Tabela 9 – Determinação do número de ciclos a serem cronometrados – Salas de aula - Limpeza Completa

Operação de Limpeza das salas de aula - LIMPEZA COMPLETA	
MÉDIA	26,2633
R (amplitude)	17,6766
N	85,8808

Fonte: Elaborada pela autora, 2019

Tabela 10 – Determinação do número de ciclos a serem cronometrados – Banheiros - Limpeza Simples

Operação de Limpeza dos Banheiros - LIMPEZA SIMPLES	
MÉDIA	7,8009
R (amplitude)	3,6208
N	40,8434

Fonte: Elaborada pela autora, 2019

Tabela 11 – Determinação do número de ciclos a serem cronometrados – Banheiros - Limpeza Básica

Operação de Limpeza dos Banheiros - LIMPEZA BÁSICA	
MÉDIA	96,7696
R (amplitude)	59,7444
N	48,5880

Fonte: Elaborada pela autora, 2019

Os resultados mostraram a necessidade de um grande número de observações, de 41 a 126, conforme o caso. Esse tamanho de amostra se justifica pela discrepância nos tempos cronometrados, em razão das diferentes necessidades de limpeza de cada ambiente. Durante as observações foi constatado que as atividades não se repetem todas as vezes, mas dependem do estado do local: se há necessidade de limpar o todo ou partes. Na sala de aula, por exemplo, algumas vezes há necessidade de limpar 5 carteiras, outras vezes 10, as vezes nenhuma. Por vezes é necessário somente tirar o lixo. Algumas salas onde não acontecem aulas nem necessitam de limpeza, outras exigem que as serventes organizem todas as carteiras que podem estar dispostas em um círculo, por exemplo. As necessidades de limpeza são definidas no momento. Na hora que, de fato vão limpar, a teoria é diferente da prática, ou seja, dentre as atividades listadas para cada tipo de limpeza (simples, básica, completa), podem ser realizadas apenas uma ou todas elas. Antes de iniciar as cronometragens, esperava-se que as atividades fossem realizadas conforme dispostas nos Quadros 6 e 7, o que de fato não ocorreu. Vale ressaltar que os ambientes escolhidos para este estudo, quais sejam, os banheiros e salas de aula, são os mais complexos da UFTM. Outros ambientes, como prédios administrativos, são mais estáveis.

Constatou-se, ainda, que, o efeito de estar sendo observado, da necessidade de demonstrar a qualidade do trabalho que está sendo realizado, relatos orais durante a realização da limpeza, relacionados à forma como o trabalho é distribuído ou como os usuários contribuem com a desorganização e sujeira dos ambientes, entre outros temas abordados pelos serventes, afetaram o tempo de realização da tarefa. Um fato interessante observado está relacionado a quantidade de pessoas na tarefa. Curiosamente, a maioria dos tempos registrados para execução de tarefas realizadas por dois serventes são maiores que os tempos registrados em tarefas realizadas por apenas um servente, conforme Tabela 5.

O tempo disponível para esta pesquisa não possibilitou a coleta do número de ciclos indicado nas Tabelas 7, 8, 9, 10 e 11. Como o objetivo é propor um método para calcular a produtividade personalizada de um ambiente, ou seja, adequado às necessidades específicas de cada espaço, prosseguiu-se com o cálculo do Tempo Padrão, mesmo com quantidade de observações abaixo do calculado, para exemplificar como o procedimento deve ser realizado.

Assim, a próxima etapa foi determinar o Fator de Ritmo de quem executa a tarefa, com base na Fórmula (6). Trata-se da habilidade e o esforço do trabalhador, assim como condições do ambiente e consistência do trabalho. Convém destacar que, embora a pontuação tenha sido aplicada com base na observação prática do ritmo do colaborador, a avaliação de tais competências é subjetiva.

Com o Fator de Ritmo, aplicou-se a Fórmula (7) para obter o Tempo Normal. Foi determinado 5% de tolerância pessoal e 5% de tolerância relacionada a fadiga, que aplicado na Fórmula (8) resultou no Fator de Tolerância. Destaca-se que o fator de tolerância determinado, de 10% sobre 8 horas, equivalente a 48 minutos, é compatível com o período de 1 hora determinado pela SAMF-MT como hora não útil.

Por fim, para obter o Tempo Padrão, multiplicou-se o Fator de Tolerância pelo Tempo Normal. Por meio da Fórmula (9) foi calculado o Tempo Padrão para cada tipo de limpeza, conforme Tabelas 12, 13, 14, 15 e 16.

Tabela 1 – Avaliação do ritmo de quem executa a tarefa– Salas de Aula - Limpeza Simples

Operação de Limpeza das Salas de Aula - LIMPEZA SIMPLES							
OBSERVAÇÕES (SEGUNDOS)	HABILIDADE	ESFORÇO	CONDIÇÕES	CONSISTÊNCIA	VALOR DE REFERÊNCIA	FATOR DE RITMO	TEMPO NORMAL (SEGUNDOS)
1,1040	Super-hábil, A2 + 0,13	Super-hábil, A2 + 0,12	Boa, C + 0,02	Boa, C + 0,01	+ 0,28	1,28	1,4131
1,4493	Bom, C2 + 0,03	Bom, C2 + 0,02	Boa, C + 0,02	Boa, C + 0,01	+ 0,08	1,08	1,5652
1,4644	Bom, C2 + 0,03	Bom, C2 + 0,02	Boa, C + 0,02	Boa, C + 0,01	+ 0,08	1,08	1,5816
1,8478	Bom, C2 + 0,03	Bom, C2 + 0,02	Boa, C + 0,02	Boa, C + 0,01	+ 0,08	1,08	1,9956
1,9476	Bom, C2 + 0,03	Bom, C2 + 0,02	Boa, C + 0,02	Boa, C + 0,01	+ 0,08	1,08	2,1034
1,9686	Bom, C2 + 0,03	Bom, C2 + 0,02	Boa, C + 0,02	Boa, C + 0,01	+ 0,08	1,08	2,1261
2,0077	Excelente, B2 + 0,08	Excelente, B2 + 0,08	Boa, C + 0,02	Boa, C + 0,01	+ 0,19	1,19	2,3892
2,0290	Bom, C2 + 0,03	Bom, C2 + 0,02	Boa, C + 0,02	Boa, C + 0,01	+ 0,08	1,08	2,1913
2,1739	Bom, C2 + 0,03	Bom, C2 + 0,02	Boa, C + 0,02	Boa, C + 0,01	+ 0,08	1,08	2,3478
2,3309	Bom, C2 + 0,03	Bom, C2 + 0,02	Boa, C + 0,02	Boa, C + 0,01	+ 0,08	1,08	2,5174
2,5604	Médio, D 0,00	Médio, D 0,00	Boa, C + 0,02	Boa, C + 0,01	+ 0,03	1,03	2,6372
2,7503	Bom, C2 + 0,03	Bom, C2 + 0,02	Boa, C + 0,02	Boa, C + 0,01	+ 0,08	1,08	2,9703
2,9433	Excelente, B2 + 0,08	Excelente, B2 + 0,08	Boa, C + 0,02	Boa, C + 0,01	+ 0,19	1,19	3,5025
3,1884	Médio, D 0,00	Médio, D 0,00	Boa, C + 0,02	Boa, C + 0,01	+ 0,03	1,03	3,2841
3,2959	Bom, C2 + 0,03	Bom, C2 + 0,02	Boa, C + 0,02	Boa, C + 0,01	+ 0,08	1,08	3,5596
TEMPO NORMAL TOTAL MÉDIO							2,4123

Tempo Normal Total Médio	2,4123
Tolerância pessoal e fadiga (10%)	0,2412
p	0,1000
Fator de Tolerância (FT)	1,1111
TEMPO PADRÃO (TP)	2,6803

Fonte: Elaborada pela autora, 2019

Tabela 2 – Avaliação do ritmo de quem executa a tarefa – Salas de Aula – Limpeza Básica

Operação de Limpeza das Salas de Aula - LIMPEZA BÁSICA							
OBSERVAÇÕES (SEGUNDOS)	HABILIDADE	ESFORÇO	CONDIÇÕES	CONSISTÊNCIA	VALOR DE REFERÊNCIA	FATOR DE RITMO	TEMPO NORMAL (SEGUNDOS)
4,2874	Bom, C2 + 0,03	Bom, C2 + 0,02	Boa, C + 0,02	Boa, C + 0,01	+ 0,08	1,08	4,6304
5,4348	Excelente, B2 + 0,08	Excelente, B2 + 0,08	Boa, C + 0,02	Boa, C + 0,01	+ 0,19	1,19	6,4674
6,0990	Bom, C2 + 0,03	Bom, C2 + 0,02	Boa, C + 0,02	Boa, C + 0,01	+ 0,08	1,08	6,5869
6,2002	Bom, C2 + 0,03	Bom, C2 + 0,02	Boa, C + 0,02	Boa, C + 0,01	+ 0,08	1,08	6,6962
6,2100	Excelente, B2 + 0,08	Excelente, B2 + 0,08	Boa, C + 0,02	Boa, C + 0,01	+ 0,19	1,19	7,3899
6,2172	Bom, C2 + 0,03	Bom, C2 + 0,02	Boa, C + 0,02	Boa, C + 0,01	+ 0,08	1,08	6,7146
6,3229	Bom, C2 + 0,03	Bom, C2 + 0,02	Boa, C + 0,02	Boa, C + 0,01	+ 0,08	1,08	6,8287
9,1063	Bom, C2 + 0,03	Bom, C2 + 0,02	Boa, C + 0,02	Boa, C + 0,01	+ 0,08	1,08	9,8348
TEMPO NORMAL TOTAL MÉDIO							6,8936

Tempo Normal Total Médio	6,8936
Tolerância pessoal e fadiga (10%)	0,6894
p	0,1000
Fator de Tolerância (FT)	1,1111
TEMPO PADRÃO (TP)	7,6596

Fonte: Elaborada pela autora, 2019

Tabela 3 – Avaliação do ritmo de quem executa a tarefa – Salas de Aula – Limpeza Completa

Operação de Limpeza das Salas de Aula - LIMPEZA COMPLETA							
OBSERVAÇÕES (SEGUNDOS)	HABILIDADE	ESFORÇO	CONDIÇÕES	CONSISTÊNCIA	VALOR DE REFERÊNCIA	FATOR DE RITMO	TEMPO NORMAL (SEGUNDOS)
21,4653	Bom, C2 + 0,03	Bom, C2 + 0,02	Boa, C + 0,02	Boa, C + 0,01	+ 0,08	1,08	23,1825
21,6353	Bom, C2 + 0,03	Bom, C2 + 0,02	Boa, C + 0,02	Boa, C + 0,01	+ 0,08	1,08	23,3661
24,2755	Médio, D 0,00	Médio, D 0,00	Boa, C + 0,02	Boa, C + 0,01	+ 0,03	1,03	25,0038
24,8313	Bom, C2 + 0,03	Bom, C2 + 0,02	Boa, C + 0,02	Boa, C + 0,01	+ 0,08	1,08	26,8178
24,9077	Médio, D 0,00	Médio, D 0,00	Boa, C + 0,02	Boa, C + 0,01	+ 0,03	1,03	25,6549
25,4425	Médio, D 0,00	Médio, D 0,00	Boa, C + 0,02	Boa, C + 0,01	+ 0,03	1,03	26,2058
28,4069	Bom, C2 + 0,03	Bom, C2 + 0,02	Boa, C + 0,02	Boa, C + 0,01	+ 0,08	1,08	30,6795
39,1419	Bom, C2 + 0,03	Bom, C2 + 0,02	Boa, C + 0,02	Boa, C + 0,01	+ 0,08	1,08	42,2733
TEMPO NORMAL TOTAL MÉDIO							27,8980

Tempo Normal Total Médio	27,8980
Tolerância pessoal e fadiga (10%)	2,7898
p	0,1000
Fator de Tolerância (FT)	1,1111
TEMPO PADRÃO (TP)	30,9977

Fonte: Elaborada pela autora, 2019

Tabela 4 – Avaliação do ritmo de quem executa a tarefa – Banheiros - Limpeza Simples

Operação de Limpeza dos Banheiros - LIMPEZA SIMPLES							
OBSERVAÇÕES (SEGUNDOS)	HABILIDADE	ESFORÇO	CONDIÇÕES	CONSISTÊNCIA	VALOR DE REFERÊNCIA	FATOR DE RITMO	TEMPO NORMAL (SEGUNDOS)
6,4963	Bom, C2 + 0,03	Bom, C2 + 0,02	Boa, C + 0,02	Boa, C + 0,01	+ 0,08	1,08	7,0160
6,9223	Bom, C2 + 0,03	Bom, C2 + 0,02	Boa, C + 0,02	Boa, C + 0,01	+ 0,08	1,08	7,4761
7,0288	Bom, C2 + 0,03	Bom, C2 + 0,02	Boa, C + 0,02	Boa, C + 0,01	+ 0,08	1,08	7,5911
7,1885	Bom, C2 + 0,03	Bom, C2 + 0,02	Boa, C + 0,02	Boa, C + 0,01	+ 0,08	1,08	7,7636
7,3482	Bom, C2 + 0,03	Bom, C2 + 0,02	Boa, C + 0,02	Boa, C + 0,01	+ 0,08	1,08	7,9361
7,4547	Bom, C2 + 0,03	Bom, C2 + 0,02	Boa, C + 0,02	Boa, C + 0,01	+ 0,08	1,08	8,0511
9,8509	Médio, D 0,00	Regular, E1 - 0,04	Boa, C + 0,02	Boa, C + 0,01	- 0,01	0,99	9,7524
10,1171	Médio, D 0,00	Regular, E1 - 0,04	Boa, C + 0,02	Boa, C + 0,01	- 0,01	0,99	10,0159
TEMPO NORMAL TOTAL MÉDIO							8,2003

Tempo Normal Total Médio	8,2003
Tolerância pessoal e fadiga (10%)	0,8200
p	0,1000
Fator de Tolerância (FT)	1,1111
TEMPO PADRÃO (TP)	9,1114

Fonte: Elaborada pela autora, 2019

Tabela 5 – Avaliação do ritmo de quem executa a tarefa – Banheiros - Limpeza Básica

Operação de Limpeza dos Banheiros - LIMPEZA BÁSICA

OBSERVAÇÕES (SEGUNDOS)	HABILIDADE	ESFORÇO	CONDIÇÕES	CONSISTÊNCIA	VALOR DE REFERÊNCIA	FATOR DE RITMO	TEMPO NORMAL (SEGUNDOS)
68,0511	Super-hábil, A2 + 0,13	Super-hábil, A2 + 0,12	Boa, C + 0,02	Boa, C + 0,01	+ 0,28	1,28	87,1054
71,0863	Super-hábil, A2 + 0,13	Super-hábil, A2 + 0,12	Boa, C + 0,02	Boa, C + 0,01	+ 0,28	1,28	90,9905
76,6773	Excelente, B2 + 0,08	Excelente, B2 + 0,08	Boa, C + 0,02	Boa, C + 0,01	+ 0,19	1,19	91,2460
77,6358	Excelente, B2 + 0,08	Excelente, B2 + 0,08	Boa, C + 0,02	Boa, C + 0,01	+ 0,19	1,19	92,3866
80,5644	Excelente, B2 + 0,08	Excelente, B2 + 0,08	Boa, C + 0,02	Boa, C + 0,01	+ 0,19	1,19	95,8716
87,2204	Bom, C2 + 0,03	Bom, C2 + 0,02	Boa, C + 0,02	Boa, C + 0,01	0,08	1,08	94,1980
90,4153	Bom, C2 + 0,03	Bom, C2 + 0,02	Boa, C + 0,02	Boa, C + 0,01	0,08	1,08	97,6485
92,6518	Bom, C2 + 0,03	Bom, C2 + 0,02	Boa, C + 0,02	Boa, C + 0,01	0,08	1,08	100,0639
94,0362	Bom, C2 + 0,03	Bom, C2 + 0,02	Boa, C + 0,02	Boa, C + 0,01	0,08	1,08	101,5591
108,6262	Médio, D 0,00	Regular, E1 - 0,04	Boa, C + 0,02	Boa, C + 0,01	- 0,01	0,99	107,5399

OBSERVAÇÕES (SEGUNDOS)	HABILIDADE	ESFORÇO	CONDIÇÕES	CONSISTÊNCIA	VALOR DE REFERÊNCIA	FATOR DE RITMO	TEMPO NORMAL (SEGUNDOS)
111,8211	Médio, D 0,00	Regular, E1 - 0,04	Boa, C + 0,02	Boa, C + 0,01	- 0,01	0,99	110,7029
114,3770	Médio, D 0,00	Regular, E1 - 0,04	Boa, C + 0,02	Boa, C + 0,01	- 0,01	0,99	113,2332
124,6006	Médio, D 0,00	Regular, E1 - 0,04	Boa, C + 0,02	Boa, C + 0,01	- 0,01	0,99	123,3546
125,9851	Médio, D 0,00	Regular, E1 - 0,04	Boa, C + 0,02	Boa, C + 0,01	- 0,01	0,99	124,7252
127,7955	Médio, D 0,00	Regular, E1 - 0,04	Boa, C + 0,02	Boa, C + 0,01	- 0,01	0,99	126,5175
TEMPO NORMAL TOTAL MÉDIO							103,8095

Tempo Normal Total Médio	103,8095
Tolerância pessoal e fadiga (10%)	10,3810
p	0,1000
Fator de Tolerância (FT)	1,1111
TEMPO PADRÃO (TP)	115,3439

Fonte: Elaborada pela autora, 2019

5.1.1 Determinação dos índices de produtividade personalizados – pelo tempo padrão

Depois de calcular o Tempo Padrão para cada tipo de limpeza das salas de aula e banheiros, finalmente foram calculados os índices de produtividade personalizados. Foram utilizadas as Fórmulas (10), (11), (12) e (13). Os resultados constam nas Tabelas 17 e 18.

Tabela 17 – Cálculo final – produtividade personalizada pelo tempo padrão – Salas de Aula

LOCAL	ÁREA FÍSICA TOTAL (m ²)	TIPO DE LIMPEZA	PERIODICIDADE	PERIODICIDADE (em dias)	FREQUÊNCIA	TEMPO NECESSÁRIO PARA EXECUÇÃO DA TAREFA (s)
Salas de aula	2.197,78	Limpeza Simples	Diária	1	2	11.781,42
		Limpeza Básica	Diária	1	1	16.834,12
		Limpeza Completa	Semanal	7	1	9.732,30
TOTAL						38.347,84
TOTAL DE FUNCIONÁRIOS PELA IN Nº 5/2017						1,83 a 2,75
TOTAL DE FUNCIONÁRIOS PELA PRODUTIVIDADE PERSONALIZADA						1,33
PRODUTIVIDADE IN Nº 5/2017						800 m ² a 1.200 m ²
PRODUTIVIDADE PERSONALIZADA						1.650,58 m ²

Fonte: Elaborada pela autora, 2019

Tabela 18 – Cálculo final – produtividade personalizada pelo tempo padrão - Banheiros

LOCAL	ÁREA FÍSICA TOTAL (m ²)	TIPO DE LIMPEZA	PERIODICIDADE	PERIODICIDADE (em dias)	FREQUÊNCIA	TEMPO NECESSÁRIO PARA EXECUÇÃO DA TAREFA (s)
Banheiros	324,99	Limpeza Simples	Diária	1	2	5.922,23
		Limpeza Básica	Diária	1	1	37.485,61
TOTAL						43.407,84

TOTAL DE FUNCIONÁRIOS PELA IN N° 5/2017	1,08 a 1,62
TOTAL DE FUNCIONÁRIOS PELA PRODUTIVIDADE PERSONALIZADA	1,51
PRODUTIVIDADE IN N° 5/2017	200 m ² a 300 m ²
PRODUTIVIDADE PERSONALIZADA	215,62

Fonte: Elaborada pela autora, 2019

Mesmo chegando a um resultado de produtividade personalizada para a limpeza das salas de aula e dos banheiros, ressalta-se que o resultado trata-se de um exemplo de como o Tempo Padrão pode ser utilizado para determinar a produtividade de um ambiente, de forma mais realista, baseada em estudo.

Conforme mencionado, apesar das atividades terem sido descritas para cada tipo de limpeza (simples, básica e completa), o roteiro não é seguido exatamente como descrito, pois depende das necessidades de limpeza de cada ambiente, que não são facilmente determináveis a priori. Esta variação é inerente ao padrão de uso. Além disso, o método de observação utilizado também afetou o tempo de realização das limpezas.

5.1.2 Determinação dos índices de produtividade personalizados - pela média aritmética simples

Partindo do método utilizado pela SAMF-MT, a produtividade personalizada também foi calculada pela média aritmética simples. Conforme relato do referido órgão, eles optaram em mensurar o tempo do servente mais lento, considerando o maior tempo gasto para a média. Diferente do órgão, no exemplo aqui explanado, foram utilizadas todas as observações. Para obtenção dos índices de produtividade personalizados pela média aritmética foram utilizadas as Fórmulas (11), (13), (14) e (15). Os resultados constam nas Tabelas 19 e 20.

Embora as fórmulas usadas para cálculo pela SAMF-MT sejam diferentes das praticadas neste tópico, caso estas fossem utilizadas, o resultado final seria o mesmo, pois são aplicados exatamente os mesmos conceitos. O Quadro 8 demonstra a comparação das memórias de cálculo utilizadas. Por sua vez, a Tabela 21 mostra o resultado final das Salas de Aulas, calculado pelas mesmas fórmulas da SAMF-MT. Nota-se que os valores finais são os mesmos que os demonstrados na Tabela 19.

Tabela 19 – Cálculo final – produtividade personalizada pela média aritmética simples - Salas de aula

LOCAL	ÁREA FÍSICA TOTAL (m ²)	TIPO DE LIMPEZA	PERIODICIDADE	PERIODICIDADE (em dias)	FREQUÊNCIA	TEMPO NECESSÁRIO PARA EXECUÇÃO DA TAREFA (s)
Salas de aula	2.197,78	Limpeza Simples	Diária	1	2	9.688,25
		Limpeza Básica	Diária	1	1	13.702,50
		Limpeza Completa	Semanal	7	1	8.245,85
TOTAL						31.636,60
TOTAL DE FUNCIONÁRIOS PELA IN Nº 5/2017						1,83 a 2,75
TOTAL DE FUNCIONÁRIOS PELA PRODUTIVIDADE PERSONALIZADA						1,26
PRODUTIVIDADE IN Nº 5/2017						800 m ² a 1.200 m ²
PRODUTIVIDADE PERSONALIZADA						1.750,63

Fonte: Elaborada pela autora, 2019

Tabela 20 – Cálculo final – produtividade personalizada pela média aritmética simples - Banheiros

LOCAL	ÁREA FÍSICA TOTAL (m ²)	TIPO DE LIMPEZA	PERIODICIDADE	PERIODICIDADE (em dias)	FREQUÊNCIA	TEMPO NECESSÁRIO PARA EXECUÇÃO DA TAREFA (s)
Banheiros	324,99	Limpeza Simples	Diária	1	2	5.070,43
		Limpeza Básica	Diária	1	1	31.449,15
TOTAL						36.519,58
TOTAL DE FUNCIONÁRIOS PELA IN Nº 5/2017						1,08 a 1,62
TOTAL DE FUNCIONÁRIOS PELA PRODUTIVIDADE PERSONALIZADA						1,45
PRODUTIVIDADE IN Nº 5/2017						200 m ² a 300 m ²
PRODUTIVIDADE PERSONALIZADA						224,26

Fonte: Elaborada pela autora, 2019

Quadro 8: Comparativo das memórias de cálculo

ITENS	FÓRMULA UTILIZADA PELA SAMF-MT	FÓRMULA UTILIZADA NA DISSERTAÇÃO
Tempo necessário para execução da tarefa	Média aritmética simples dos tempos coletados para a realização de cada tarefa	Média aritmética simples dos tempos coletados para a realização de cada tarefa multiplicada pela área (m ²) ¹⁹ e multiplicada pela frequência. O resultado foi dividido pela periodicidade (em dias)
Produtividade em 8 horas	O tempo útil de trabalho em 8h (7h) multiplicado pela área física dividido pelo número de pessoas na tarefa. O resultado foi dividido pela frequência	Não calculou
Produtividade convertida (m ²)	Produtividade em 8 horas multiplicada pela periodicidade (em dias)	Não calculou
Área total convertida (ATC)	Área (m ²) multiplicada pela produtividade prevista na IN n° 2/2008. O resultado foi dividido pela produtividade convertida (m ²)	Não calculou
Número de serventes	Área total convertida (ATC) dividida pela produtividade prevista na IN n° 2/2008	Tempo total necessário para execução da tarefa dividido por 7h

Fonte: Elaborado pela autora, 2019

¹⁹ Multiplicou pela área (m²), uma vez que os tempos (s) utilizados nos cálculos foram convertidos em m².

Tabela 6 – Cálculo final – produtividade personalizada pela média aritmética simples – Salas de aula - Modelo SAMF-MT

LOCAL	ÁREA FÍSICA (m ²)	TIPO DE LIMPEZA	PERIODO-CIDADE	PERIODO-CIDADE (EM DIAS)	FREQÜÊNCIA	TEMPO NECESSÁRIO PARA EXECUÇÃO DA TAREFA (s)	PRODUTIVIDADE CONVERTEIDA 8h (m ²)	PRODUTIVIDADE CONVERTEIDA (m ²)	ÁREA FÍSICA CONVERTEIDA (m ²)
		Limpeza Simples	Diária	1	2	4.844,13	5.716,62	5.716,62	307,56
Salas de aula	2.197,78	Limpeza Básica	Diária	1	1	13.702,50	4.041,89	4.041,89	1.004,34
		Limpeza Completa	Semanal	7	1	57.720,96	959,51	6.716,60	261,77
TOTAL DE FUNCIONÁRIOS PELA IN Nº 5/2017									1,83 a 2,75
TOTAL DE FUNCIONÁRIOS PELA PRODUTIVIDADE PERSONALIZADA									1,26
PRODUTIVIDADE IN Nº 5/2017									800 m ² a 1.200 m ²
PRODUTIVIDADE PELA PRODUTIVIDADE PERSONALIZADA									1.750,63

Fonte: Elaborada pela autora, 2019

5.1.3 Comparativo dos resultados

O objetivo deste tópico é comparar os resultados exemplificados neste Capítulo. Os Quadros 9 e 10 comparam os resultados das Salas de Aula e dos Banheiros, pela IN nº 5/2017, pelo Temo Padrão e pela Média Aritmética. A frequência e atividades foram descritas com intuito de demonstrar a diferença do modelo personalizado comparado ao padrão disposto no Caderno de Logística do MPOG/SLTI para o serviço de limpeza. Para os cálculos que utilizaram o tempo padrão e a média aritmética, foi realizado o levantamento das frequências e periodicidades de acordo com as necessidades da UFTM.

As frequências e periodicidades descritas nos respectivos quadros, na coluna “*IN nº 5/2017/Caderno de Logística*” referem-se à áreas internas. Como é possível observar, a tarefa de retirar o lixo está prevista duas vezes ao dia. Ocorre que, cada ambiente tem sua própria necessidade. Em uma sala de aula pode haver necessidade de retirar o lixo três vezes ao dia. Do mesmo modo, em uma sala administrativa apenas uma retirada de lixo pode ser suficiente. Ambos ambientes são áreas internas, porém, podem ter necessidades diferentes. Por esta razão, avaliar as necessidades de periodicidade e frequência são tarefas de grande importância no planejamento das contratações de limpeza, uma vez que tais dados influenciam o cálculo da produtividade e conseqüentemente o custo do contrato.

Para fins de exemplificar como os dados demonstrados nos Quadros 9 e 10 podem impactar no custo de um contrato, foram calculados o preço mensal unitário por metro quadrado, o valor total mensal e o valor total para 60 meses (prazo máximo de contratos de limpeza), conforme demonstrado nas Tabelas 22 e 23. A fórmula do preço mensal unitário por metro quadrado é dada pela IN nº 5/2017. Esta e as demais fórmulas utilizadas nas referidas tabelas foram descritas no Capítulo 3. Foi utilizado o valor do homem-mês de R\$ 3.121,98 por trabalhador sem insalubridade e R\$ 3.077,00 por trabalhador com insalubridade que corresponde a média dos valores de homem-mês de um dos contratos da UFTM (os valores se diferem de acordo com o período e escala de trabalho). O valor com insalubridade é menor porque a empresa contratada elevou o custo do módulo referente aos custos indiretos, tributos e lucro excessivamente para o não insalubre e diminuiu para o insalubre. O percentual deste módulo para o não insalubre é de 20,71% enquanto para o insalubre é de 9,91% (DIAS, 2019).

Quadro 9: Quadro comparativo – Salas de aula

SALAS DE AULA - Área total = 2.197,78 m ²			
	IN nº 5/2017/Caderno de Logística	TEMPO PADRÃO	MÉDIA ARITMÉTICA
Produtividade (m ²)	800 a 1.200	1.650,58	1.750,63
Número de funcionários	1,83 a 2,75	1,33	1,26
Frequência, periodicidade e atividades ²⁰	2 vezes ao dia Retirar o lixo duas vezes ao dia, acondicionando-o em sacos plásticos de cem litros, removendo-os para local indicado pela Administração	Limpeza Simples 2 vezes ao dia	Limpar quadro/retirar lixo/organizar carteiras
	1 vez ao dia Remover, com pano úmido, o pó das mesas, armários, arquivos, prateleiras, persianas, peitoris, caixilhos das janelas, bem como dos demais móveis existentes, inclusive aparelhos elétricos, extintores de incêndio, etc. / Executar demais serviços considerados necessários à frequência diária	Limpeza Básica 1 vez por dia	Retirar o lixo, organizar carteiras, limpar quadro, varrer o chão
	1 vez por semana Limpar atrás dos móveis, armários e arquivos / Passar pano úmido com saneantes domissanitários nos telefones / Limpar, com produtos adequados, divisórias e portas revestidas de fórmica / Limpar, com produto neutro, portas, barras e batentes pintados a óleo ou verniz sintético / Lustrar todo o mobiliário envernizado com produto adequado e passar flanela nos móveis encerados / Limpar e polir todos os metais, como válvulas, registros, sifões, fechaduras, etc. / Executar demais serviços considerados necessários à frequência semanal	Limpeza Completa Semanal	Retirar o lixo, passar pano nas carteiras e mesa do professor, organizar carteiras, limpar quadro, joga água no chão e seca
	1 vez por mês Limpar forros, paredes e rodapés/Remover manchas de paredes / Limpar todas as luminárias por dentro e por fora / Limpar cortinas, com equipamentos e acessórios adequados / Limpar persianas com produtos adequados / Limpar, engraxar e lubrificar portas, grades, basculantes, caixilhos, janelas de ferro (de malha, enrolar, pantográfica, correr, etc.)	Limpeza Eventual Eventual/semestral	Retirar o lixo, esfrega carteiras e mesa do professor, organizar carteiras, limpar quadro, limpa parede, lava janela, limpa porta, tira teias de aranha, lava o chão com mangueira, passa selador
	1 vez por ano Aspirar o pó e limpar calhas e luminárias		-

Fonte: Elaborado pela autora, 2019

²⁰As atividades, frequências e periodicidades da UFTM foram descritas conforme observação das atividades realizadas pelas serventes de limpeza da empresa atual.

Quadro 10: Quadro comparativo – Banheiros

BANHEIROS - Área total = 324,99 m ²			
	IN n° 5/2017/Caderno de Logística	TEMPO PADRÃO	MÉDIA ARITMÉTICA
Produtividade (m ²)	200 a 300	215,62	224,26
Número de funcionários	1,08 a 1,62	1,51	1,45
Frequência, periodicidade e atividades ¹⁹	2 vezes ao dia Proceder à lavagem de bacias, assentos e pias dos sanitários com saneante domissanitário desinfetante / Limpar com saneantes domissanitários os pisos dos sanitários, copas e outras áreas molhadas / Retirar o lixo, acondicionando-o em sacos plásticos de cem litros, removendo-os para local indicado pela Administração	Limpeza Simples 2 vezes ao dia	Reposição de materiais/retirada lixo/pequenas limpezas
	1 vez ao dia Abastecer com papel toalha, higiênico e sabonete líquido os sanitários, quando necessário / Executar demais serviços considerados necessários à frequência diária	Limpeza Básica 1 vez ao dia	Retirar o lixo, lavar pias, limpar espelhos, lavar vasos sanitários/mictórios, aplicar desinfetante nos vasos sanitários, esfregar, enxaguar e secar chão, reposição de materiais
	1 vez por semana Limpar, com produtos adequados, divisórias e portas revestidas de fórmica / Limpar, com produto neutro, portas, barras e batentes pintados a óleo ou verniz sintético / Limpar e polir todos os metais, como válvulas, registros, sifões, fechaduras, etc. / Executar demais serviços considerados necessários à frequência semanal		-
	2 vezes por semana Limpar os espelhos com pano umedecido em álcool, duas vezes por semana		
	1 vez por mês Limpar forros, paredes e rodapés / Remover manchas de paredes / Limpar todas as luminárias por dentro e por fora / Limpar, engraxar e lubrificar portas, grades, basculantes, caixilhos, janelas de ferro (de malha, enrolar, pantográfica, correr, etc.)	Limpeza Eventual Eventual/semestral	Retirar o lixo, lavar pias, limpar espelhos, lavar vasos sanitários/mictórios, limpar suportes de papel higiênico, limpar portas e janelas, limpar paredes, limpar suportes de papel higiênico, tirar teias de aranha, aplicar desinfetante nos vasos sanitários, esfregar, enxaguar e secar chão
	1 vez por ano Aspirar o pó e limpar calhas e luminárias		-

Fonte: Elaborado pela autora, 2019

Tabela 22 – Comparativo de preços – Salas de aula

SALAS DE AULA - Área total = 2.197,78 m²						
PRODUTIVIDADE (1/m ²) (1)	PREÇO HOMEM-MÊS (R\$) (2)	SUBTOTAL (R\$/m ²) (3) = (1 x 2)	VALOR TOTAL MENSAL (R\$) (4) = (3 x área total)	VALOR TOTAL 60 MESES (R\$) (5) = (4 x 60)		
Produtividade MÍNIMA da IN nº 5/2017	$\frac{1}{800}$	3.121,98	3,90	8.571,34	514.280,40	
Produtividade MÁXIMA da IN nº 5/2017	$\frac{1}{1.200}$	3.121,98	2,60	5.714,23	342.853,80	
Produtividade personalizada pelo TEMPO PADRÃO	$\frac{1}{1.650,58}$	3.121,98	1,89	4.153,80	249.228,00	
Produtividade personalizada pela MÉDIA ARITMÉTICA SIMPLES	$\frac{1}{1.750,63}$	3.121,98	1,78	3.912,05	234.723,00	

Fonte: Elaborada pela autora, 2019

Tabela 23 – Comparativo de preços – Banheiros

BANHEIROS - Área total = 324,99 m²						
PRODUTIVIDADE (1/m ²) (1)	PREÇO HOMEM-MÊS (R\$) (2)	SUBTOTAL (R\$/m ²) (3) = (1 x 2)	VALOR TOTAL MENSAL (R\$) (4) = (3 x área total)	VALOR TOTAL 60 MESES (R\$) (5) = (4 x 60)		
Produtividade MÍNIMA da IN nº 5/2017	$\frac{1}{200}$	3.077,00	15,39	5.001,60	300.096,00	
Produtividade MÁXIMA da IN nº 5/2017	$\frac{1}{300}$	3.077,00	10,26	3.334,40	200.064,00	
Produtividade personalizada pelo TEMPO PADRÃO	$\frac{1}{215,62}$	3.077,00	14,27	4.637,61	278.256,60	
Produtividade personalizada pela MÉDIA ARITMÉTICA SIMPLES	$\frac{1}{224,26}$	3.077,00	13,72	4.458,86	267.531,60	

Fonte: Elaborada pela autora, 2019

Diante dos resultados apresentados, foi elaborado um comparativo final (Tabela 24), que trata da somatória dos dados das Tabelas 22 e 23. Por sua vez, a Tabela 25 demonstra a economia em 60 meses, caso fosse utilizado o Tempo Padrão ou a Média Aritmética, em comparação aos índices propostos pela IN nº 5/2017.

Tabela 24 – Comparativo final

	IN nº 5/2017		TEMPO PADRÃO	MÉDIA ARITMÉTICA
	Produtividade mínima	Produtividade máxima		
Número total de funcionários (salas de aula e banheiros)	4,37	2,91	2,84	2,71
Custo mensal	13.572,94	9.048,63	8.791,41	8.370,91
Custo 60 meses	814.376,40	542.917,80	527.484,60	502.254,60

Fonte: Elaborada pela autora, 2019

Tabela 25 – Economia estimada em 60 meses para salas de aula e banheiros da Unidade II da Univerdecidade da UFTM

		SALAS DE AULA (Valor 60 meses)	BANHEIROS (Valor 60 meses)	TOTAL (Valor total 60 meses)
(A)	Produtividade MÍNIMA da IN nº 5/2017 (R\$)	514.280,40	300.096,00	814.376,40
(B)	Produtividade MÁXIMA da IN nº 5/2017 (R\$)	342.853,80	200.064,00	542.917,80
(C)	Produtividade personalizada pelo TEMPO PADRÃO (R\$)	249.228,00	278.256,60	527.484,60
(D)	Produtividade personalizada pela MÉDIA ARITMÉTICA SIMPLES (R\$)	234.723,00	267.531,60	502.254,60
(A) - (C)	Economia em utilizar a produtividade personalizada pelo TEMPO PADRÃO em comparação à produtividade MÍNIMA da IN nº 5/2017 (R\$)			286.891,80
(B) - (C)	Economia em utilizar a produtividade personalizada pelo TEMPO PADRÃO em comparação à produtividade MÁXIMA da IN nº 5/2017 (R\$)			15.433,20
(A) - (D)	Economia em utilizar a produtividade personalizada pela MÉDIA ARITMÉTICA SIMPLES em comparação à produtividade MÍNIMA da IN nº 5/2017 (R\$)			312.121,80
(B) - (D)	Economia em utilizar a produtividade personalizada pela MÉDIA ARITMÉTICA SIMPLES em comparação à produtividade MÁXIMA da IN nº 5/2017 (R\$)			40.663,20

Fonte: Elaborada pela autora, 2019

Considerando que os valores da Tabela 25 representam o resultado apenas das salas de aula e banheiros da Unidade II da Univerdecidade da UFTM, constata-se que a utilização de índices de produtividades personalizados, baseados em estudo, pode ser muito vantajosa para o serviço público.

5.2 INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO DE RESULTADO (IMR)

Este subcapítulo foi dividido em dois tópicos, quais sejam: *Benchmarking* em órgãos públicos e Proposta de Instrumento de Medição de Resultados (IMR).

5.2.1 *Benchmarking* em órgãos públicos

O objetivo do *benchmarking* foi buscar em IMRs de Universidades Federais brasileiras, na SAMF-MT e na sede do TCU em Brasília, boas práticas de fiscalização de serviços de limpeza, para criar e propor um modelo de IMR para à UFTM, que: a) avalie a qualidade do serviço com foco no resultado esperado; b) tenha parâmetros simples para facilitar a atuação do gestor/fiscal e; c) o pagamento seja realizado com base no resultado.

Primeiramente os IMRs dos 19 órgão foram resumidos, conforme Quadro 11:

Quadro 11: Benchmarking - Instrumentos de Medição de Resultado (IMR)

<i>BENCHMARKING - INSTRUMENTOS DE MEDIÇÃO DE RESULTADO</i>	
O QUE É AVALIADO	COMO É AVALIADO / COMO É REALIZADO O PAGAMENTO
UNIVERSIDADE: FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR) / UASG: 154055 PREGÕES ENCONTRADOS: 25/2017 PREGÃO ANALISADO: 25/2017	
São avaliadas 8 ocorrências relacionadas: 1. Aos serviços pré-estabelecidos (item 4 do Termo de Referência); 2. Ao quantitativo de serventes e encarregados; 3. Ao cumprimento da produtividade; 4. À jornada de trabalho; 5. Ao turno de trabalho ajustado; 6. Ao fornecimento de uniformes e equipamento de EPI; 7. Aos materiais, equipamentos, ferramentas e utensílios necessários; 8. Às normas constantes no item 12 do Termo de Referência.	Há um quadro apenas para o indicador relacionado aos serviços pré-estabelecidos, conforme modelo da IN nº 5/2017 (Quadro 5). Há uma tabela de pontuação por ocorrência - quanto maior a pontuação, maior o desconto no pagamento. A forma de apuração é mensal, por meio de uma tabela. Há descrição de como o pagamento será realizado, de acordo com a pontuação obtida (x pontos: recebe x da fatura).

O QUE É AVALIADO	COMO É AVALIADO / COMO É REALIZADO O PAGAMENTO
<p>UNIVERSIDADE: UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE (UFCG) / UASG: 158195 PREGÕES ENCONTRADOS: 3/2018; 9/2018; 16/2018 PREGÃO ANALISADO: 16/2018</p> <p>São avaliados:</p> <p>1. Avaliação da qualidade dos serviços (5 módulos: A – Equipamentos e produtos; B – Técnicas de limpeza; C – Pessoal; D – Frequência; E – Inspeção dos serviços nas áreas.).</p> <p>2. Atuação do contingente completo de funcionários (apurado mensalmente a média diária dos empregados frequentes em cada unidade).</p>	<p>1. Avaliação da qualidade dos serviços: Há um quadro para avaliação de cada módulo, que é subdividido em demais itens, que recebem nota entre 0 a 3, com base em critérios definidos nos próprios quadros. Cada módulo tem um peso diferente. Fora da tabela há a informação de que a pontuação 3, 2, 1 e 0 é equivalente aos conceitos muito bom, bom, regular e péssimo, respectivamente. Apesar de já constar os critérios para a pontuação nos próprios quadros, há uma lista com a descrição dos conceitos com base nos resultados esperados, diferentes dos dispostos no quadro.</p> <p>2. Atuação do contingente completo de funcionários: É apurada mensalmente a média diária dos empregados frequentes em cada unidade, que deverá ser dividida pelo contingente estipulado no contrato e multiplicado por 100 (cem), gerando assim o valor numérico para efeitos de fatura.</p> <p>A forma de apuração é mensal, por meio de formulário denominado "Avaliação de Qualidade dos Serviços".</p> <p>Há descrição de como o pagamento será realizado, de acordo com a pontuação obtida (x pontos: recebe x da fatura).</p>
<p>UNIVERSIDADE: UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA (UFJF) / UASG: 153061 PREGÕES ENCONTRADOS: 157/2017 PREGÃO ANALISADO: 157/2017</p> <p>São avaliados 5 indicadores de qualidade:</p> <p>1. Uso dos EPI's e uniformes; 2. Tempo de resposta às solicitações da contratante; 3. Atraso no pagamento de salários e outros benefícios; 4. Falta de materiais previstos em contrato e; 5. Qualidade dos serviços prestados.</p>	<p>Há um quadro para cada indicador, conforme modelo da IN nº 5/2017 (Quadro 5). Há uma planilha para avaliar a Qualidade do Serviço Prestado. Nela, estão descritos diversos ambientes, que devem ser avaliados com os seguintes conceitos: O = Ótimo B = Bom R = Regular I = Insatisfatório N = Não se aplica/Não sei responder. No final há uma fórmula de cálculo. Os outros indicadores são avaliados por pontuação correspondente ao número de ocorrências.</p> <p>A periodicidade das avaliações varia de acordo com cada indicador. A forma de apuração é mensal, por meio de <i>check-list</i> que pontua os 5 indicadores.</p> <p>Há descrição de como o pagamento será realizado, de acordo com a pontuação obtida (x pontos: recebe x da fatura).</p>

O QUE É AVALIADO	COMO É AVALIADO / COMO É REALIZADO O PAGAMENTO
<p>UNIVERSIDADE: UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA) / UASG: 153032 PREGÕES ENCONTRADOS: 46/2018 PREGÃO ANALISADO: 46/2018</p> <p>São avaliados 5 indicadores: 1. Uso dos EPI's e uniformes; 2. Tempo de resposta às solicitações da contratante; 3. Atraso no pagamento de salários e outros benefícios; 4. Falta de materiais previstos em contrato; 5. Falha na qualidade ou não execução dos serviços prestados.</p>	<p>Há um quadro para cada indicador, conforme modelo da IN nº 5/2017 (Quadro 5). Em uma tabela (Tabela para Cálculo da Pontual Final), os indicadores são avaliados por pontuação correspondente ao número de ocorrências.</p> <p>A periodicidade das avaliações varia de acordo com cada indicador. A forma de apuração é mensal, por meio de tabela que pontua os 5 indicadores.</p> <p>Há descrição de como o pagamento será realizado, de acordo com a pontuação obtida (x pontos: recebe x da fatura).</p>
<p>UNIVERSIDADE: UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG) / UASG: 153254 PREGÕES ENCONTRADOS: 1/2019 PREGÃO ANALISADO: 1/2019</p> <p>São avaliados 4 indicadores: 1. Uso de EPI e uniformes; 2. Materiais, Equipamentos, Ferramentas, Produtos e Utensílios; Tempo de resposta às solicitações; 3. Quantitativo de mão de obra; 4. Qualidade na prestação dos serviços.</p>	<p>Há um quadro para cada indicador, conforme modelo da IN nº 5/2017 (Quadro 5). Há uma planilha para avaliar a Qualidade do Serviço Prestado. Nela, estão descritos diversos ambientes, que devem ser avaliados com os seguintes conceitos: O = Ótimo B = Bom R = Regular I = Insatisfatório N = Não se aplica/Não sei responder. No final há uma fórmula de cálculo. Os outros indicadores são avaliados por pontuação correspondente ao número de ocorrências.</p> <p>A periodicidade das avaliações varia de acordo com cada indicador. A forma de apuração é mensal, por meio de check-list que pontua os 4 indicadores.</p> <p>Há descrição de como o pagamento será realizado, de acordo com a pontuação obtida (x pontos: recebe x do lucro previsto).</p>

O QUE É AVALIADO	COMO É AVALIADO / COMO É REALIZADO O PAGAMENTO
<p>UNIVERSIDADE: UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (UFPEL) / UASG: 154047 PREGÕES ENCONTRADOS: 71/2017 PREGÃO ANALISADO: 71/2017</p> <p>São avaliados 22 indicadores relacionados à/ao: 1. Deixar de substituir empregado que tenha conduta incompatível com suas atribuições; 2. Serviços executados com negligência, imperícia e imprudência; 3. Não controle da assiduidade e pontualidade dos funcionários; 4. Deixar de entregar uniforme; 5. Ausência de sede, filial ou escritório de atendimento na cidade local de prestação dos serviços; 6. Atraso e/ou descumprimento de horário nas obrigações relativas ao serviço; 7. Conduta inadequada, durante a execução do serviço; 8. Empregado sem uso de item de uso obrigatório; 9. Retirada de funcionários durante o expediente sem a anuência prévia do fiscal; 10. Utilização das dependências da Contratante para fins diversos do objeto do contrato; 11. Deixar de cumprir quaisquer dos itens do Edital não previsto no quadro; 12. Deixar de efetuar o pagamento dos direitos dos funcionários e despesas relacionadas à execução do contrato; 13. Material fornecido pela Contratada; 14. Cumprimento da relação de tarefas; 15. Deixar de apresentar documentação comprobatória de substituições de faltas, folgas e férias; 16. Fornecimento de informação falsa sobre o serviço ou substituição de material; 17. Deixar de repor funcionários faltosos/ausentes; 18. Deixar/recusar-se a executar serviço, cumprir determinação/instrução formal da fiscalização; 19. Suspender ou interromper os serviços contratuais; 20. Ocasionar danos ou destruição de documentos ou patrimônio, por culpa ou dolo; 21. Conduta perigosa ou situação que ponha em risco a segurança de terceiros; 22. Manter empregados desguarnecidos de equipamentos de proteção individual;</p>	<p>Há um quadro para cada indicador, conforme modelo da IN nº 5/2017 (Quadro 5). Há também um quadro resumo com todos os 22 indicadores.</p> <p>A forma de acompanhamento é verificação 'in loco' ou formulários eletrônicos através da equipe de fiscalização do contrato. O instrumento de medição varia entre os indicadores. A forma de apuração é mensal. Não há modelo do documento em que a pontuação final será apurada.</p> <p>Há descrição de como o pagamento será realizado, de acordo com a pontuação obtida (aplicação de fórmula).</p>

O QUE É AVALIADO	COMO É AVALIADO / COMO É REALIZADO O PAGAMENTO
<p>UNIVERSIDADE: UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC) / UASG: 153163 PREGÕES ENCONTRADOS: 84/2018; 419/2018 PREGÃO ANALISADO: 419/2018</p> <p>São avaliados 3 indicadores: 1. Atraso no pagamento de salários e outros benefícios; 2. Falta na disponibilização de materiais de higiene (papel higiênico, papel toalha e sabonete líquido); 3. Qualidade dos serviços prestados.</p>	<p>Há um quadro para cada indicador, conforme modelo da IN nº 5/2017 (Quadro 5). Os indicadores são divididos em módulos que, por sua vez, são divididos em itens (total de 8 itens a serem avaliados). Há uma planilha (Planilha de Acompanhamento) para cada indicador ser avaliado. Para os indicadores 1 e 2 aplica-se nota entre 0 e 1, para o indicador 3 aplica-se nota entre 0 e 3.</p> <p>A forma de apuração é mensal por meio de "Planilha de Acompanhamento".</p> <p>Há descrição de como o pagamento será realizado, de acordo com a pontuação obtida (x pontos: desconta x da fatura).</p>
<p>UNIVERSIDADE: UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM) / UASG: 153164 PREGÕES ENCONTRADOS: 227/2018 PREGÃO ANALISADO: 227/2018</p> <p>São avaliados 2 indicadores: 1. Avaliação dos Fiscais Setoriais (aferição da qualidade do serviço prestado por meio da avaliação dos Servidores); 2. Imperfeições.</p>	<p>Há um quadro para cada indicador, conforme modelo da IN nº 5/2017 (Quadro 5). A avaliação da qualidade do serviço prestado é realizada por meio de um formulário de avaliação em que servidores (fiscais setoriais) indicam a nota de 0 a 100, com conceitos ótimo, bom, regular e ruim. Para avaliar as imperfeições há uma lista com as imperfeições e sua pontuação correspondente.</p> <p>A forma de apuração é mensal. O indicador 1 é avaliado por meio de um "Formulário de Avaliação" e o indicador 2 é avaliado por meio de uma "Lista de Imperfeições".</p> <p>Há descrição de como o pagamento será realizado, de acordo com a pontuação obtida (x pontos: recebe x da fatura).</p>

O QUE É AVALIADO	COMO É AVALIADO / COMO É REALIZADO O PAGAMENTO
<p>UNIVERSIDADE: UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI (UFSJ) / UASG: 154069 PREGÕES ENCONTRADOS: 40/2018; 44/2018 PREGÃO ANALISADO: 44/2018</p> <p>São avaliados 5 indicadores: 1. Uso dos EPI's e uniformes; 2. Reposição de Profissional Ausente; 3. Atraso no pagamento de salário e outros benefícios; 4. Falta de materiais previstos em contrato; 5. Qualidade dos serviços prestados.</p>	<p>Há um quadro para cada indicador, conforme modelo da IN nº 5/2017 (Quadro 5). O indicador 5 é avaliado por meio de pesquisa de satisfação (formulário eletrônico – não há modelo). Os outros indicadores são avaliados por pontuação correspondente ao número de ocorrências.</p> <p>A periodicidade das avaliações varia de acordo com cada indicador. A forma de apuração é mensal, por meio de check-list (um para cada indicador).</p> <p>Há descrição de como o pagamento será realizado, de acordo com a pontuação obtida (x pontos: recebe x da fatura).</p>
<p>UNIVERSIDADE: UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV) / UASG: 154051 PREGÕES ENCONTRADOS: 62/2018; 163/2018; 183/2018; 252/2018 PREGÃO ANALISADO: 252/2018</p> <p>São avaliados 4 indicadores: 1. Uso dos EPI's e uniformes; 2. Tempo de resposta às solicitações da contratante; 3. Atraso no pagamento de salários e outros benefícios; 4. Qualidade dos serviços prestados.</p>	<p>Há um quadro para cada indicador, conforme modelo da IN nº 5/2017 (Quadro 5). O indicador 4 é avaliado por meio de uma planilha. Nela estão descritos diversos ambientes, que devem ser avaliados com os seguintes conceitos: O = Ótimo B = Bom R = Regular I = Insatisfatório N = Não se aplica/Não sei responder. No final há uma fórmula de cálculo. Os outros indicadores são avaliados por pontuação correspondente ao número de ocorrências.</p> <p>A periodicidade das avaliações varia de acordo com cada indicador. A forma de apuração é mensal, por meio de check-list que pontua os 4 indicadores.</p> <p>Há descrição de como o pagamento será realizado, de acordo com a pontuação obtida (x pontos: recebe x da fatura).</p>

O QUE É AVALIADO	COMO É AVALIADO / COMO É REALIZADO O PAGAMENTO
<p>UNIVERSIDADE: UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS (UFAM) / UASG: 154039 PREGÕES ENCONTRADOS: 315/2017; 43/2018; 19/2019 PREGÃO ANALISADO: 19/2019</p> <p>São avaliados 5 indicadores: 1. Uso dos EPI's e uniformes; 2. Tempo de resposta às solicitações da contratante; 3. Atraso no pagamento de salários e outros benefícios; 4. Falta de materiais previstos em contrato; 5. Qualidade dos serviços prestados.</p>	<p>Há um quadro para cada indicador, conforme modelo da IN nº 5/2017 (Quadro 5). O indicador 5 é avaliado por meio de uma planilha. Nela estão descritos diversos ambientes que devem ser avaliados com os seguintes conceitos: O = Ótimo B = Bom R = Regular I = Insatisfatório N = Não se aplica/Não sei responder. No final há uma fórmula de cálculo. Os outros indicadores são avaliados por pontuação correspondente ao número de ocorrências.</p> <p>A periodicidade das avaliações varia de acordo com cada indicador. A forma de apuração é mensal, por meio de check-list que pontua os 5 indicadores.</p> <p>Há descrição de como o pagamento será realizado, de acordo com a pontuação obtida (x pontos: recebe x da fatura).</p>
<p>UNIVERSIDADE: UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC) / UASG: 153045 PREGÕES ENCONTRADOS: 28/2018 PREGÃO ANALISADO: 28/2018</p> <p>É avaliado 1 indicador: Rotina de Atendimento ao Serviço de Limpeza (RASL)</p>	<p>Há um quadro para cada indicador, conforme modelo da IN nº 5/2017 (Quadro 5). A avaliação é realizada por meio de 2 Fichas de Acompanhamento, uma para limpeza interna e outra para limpeza externa. Nela estão descritas as atividades a serem realizadas, separadas por frequência, que devem ser avaliadas com os seguintes conceitos: O = Ótimo B = Bom R = Regular I = Insatisfatório N = Não se aplica. No final há uma fórmula de cálculo.</p> <p>A periodicidade das avaliações varia de acordo com cada indicador. A forma de apuração é mensal, por meio das Fichas de Acompanhamento.</p> <p>Há descrição de como o pagamento será realizado, de acordo com o percentual obtido (x percentual: paga x do valor dos serviços prestados).</p>

O QUE É AVALIADO	COMO É AVALIADO / COMO É REALIZADO O PAGAMENTO
<p>UNIVERSIDADE: UNIVERSIDADE FED. ESTADODO RIO DE JANEIRO (UNIRIO) / UASG: 154034 PREGÕES ENCONTRADOS: 26/2018 PREGÃO ANALISADO: 26/2018</p> <p>São avaliadas 17 ocorrências: 1. Não comunicar à UNIRIO anormalidades verificadas; 2. Execução de limpeza sem técnica adequada; 3. Materiais, produtos ou equipamentos incompletos ou em quantidade insuficiente; 4. Poeira e sujidades em salas/escritórios e demais dependências; 5. Poeira e sujidades em salas/escritórios e demais dependências; 6. Piso molhado ou sujo, oferecendo risco de acidentes; 7. Não reabastecimento de descartáveis, uso incorreto dos sacos de lixo nos recipientes; 8. Lixeiras sujas e transbordando; 9. Deixar de realizar as rondas nas localizações de prestação dos serviços ; 10. Atraso em assumir o posto; 11. Permitir a apresentação de funcionário sem uniforme completo ou com uniforme sujo/manchado; 12. Não cumprimento do plano de atividades e do cronograma de limpeza sem motivo ou sem comunicação com o contato do contratante; 13. Não apresentar substituto para as ausências de funcionários, deixando o posto descoberto; 14. Deixar de substituir funcionário que se conduza de modo inconveniente ou não atenda às necessidades; 15. Atraso no crédito de salários além do 5º dia útil do mês imediatamente subsequente ao do mês de referência, décimo terceiro, férias, remunerações compensatórias e rescisões contratuais; 16. Atraso do crédito dos benefícios de vale-transporte além do estabelecido; 17. Atraso do crédito dos benefícios de vale-refeição além do estabelecido.</p>	<p>Há um quadro o indicador, conforme modelo da IN nº 5/2017 (Quadro 5). A avaliação é realizada por meio de uma tabela de ocorrências com sua correspondente pontuação e forma de medição (a cada 2 ocorrências / por ocorrência / por dia / etc.).</p> <p>A periodicidade das avaliações é diária. A forma de apuração é mensal, por meio de tabela.</p> <p>Há descrição de como o pagamento será realizado, de acordo com a pontuação obtida (x pontos: desconta x da fatura).</p>

O QUE É AVALIADO	COMO É AVALIADO / COMO É REALIZADO O PAGAMENTO
<p>UNIVERSIDADE: UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI (UFVJM) / UASG: 153036 PREGÕES ENCONTRADOS: 43/2018 PREGÃO ANALISADO: 43/2018</p> <p>São avaliados 4 indicadores: 1. Uso de EPI e uniformes; 2. Tempo de resposta às solicitações; 3. Falta de materiais previstos em contrato; 4. Qualidade dos serviços prestados.</p>	<p>Há um quadro para cada indicador, conforme modelo da IN nº 5/2017 (Quadro 5). Em uma tabela, os indicadores são avaliados por pontuação correspondente ao número de ocorrências.</p> <p>A periodicidade das avaliações varia de acordo com cada indicador. A forma de apuração é mensal, por meio de tabela que pontua os 4 indicadores.</p> <p>Há descrição de como o pagamento será realizado, de acordo com a pontuação obtida (x pontos: recebe x da fatura).</p>
<p>UNIVERSIDADE: UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA (UFRA) / UASG: 153034 PREGÕES ENCONTRADOS: 29/2017 PREGÃO ANALISADO: 29/2017</p> <p>São avaliados 5 perguntas: 1. Apresentação pessoal quanto aos quesitos: higiene, conservação do uniforme e uso de EPI'S; 2. Assiduidade na prestação de serviço (cronograma de trabalho); 3. Utilização de material de limpeza e equipamentos, conforme especificado; 4. Limpeza dos ambientes internos e externo (próximos as edificações); 5. Limpeza dos banheiros.</p>	<p>A avaliação é realizada por gestores do órgão, por meio de uma tabela (Instrumento de Proporção de Pagamento) que constam as 5 perguntas, que devem ser avaliadas pelos seguintes conceitos: ótimo, bom, regular ou ruim. Cada conceito corresponde a uma pontuação. A pontuação final é a média dos pontos obtidos pela avaliação mensal dos gestores.</p> <p>A forma de apuração é mensal, por meio do "Instrumento de Proporção de Pagamento".</p> <p>Há descrição de como o pagamento será realizado, de acordo com a pontuação obtida (x pontos: recebe x da fatura).</p>

O QUE É AVALIADO	COMO É AVALIADO / COMO É REALIZADO O PAGAMENTO
<p>UNIVERSIDADE: UNIVERSIDADE FED. RURAL DE PERNAMBUCO (UFRPE) / UASG: 153165 PREGÕES ENCONTRADOS: 43/2018 PREGÃO ANALISADO: 43/2018</p> <p>São avaliados 5 módulos: A. Entrega de equipamentos e respectivas substituições e fornecimento de EPI; B. Entregas dos Insumos Mensais e Uniformes; C. Substituição/Cobertura de funcionários; D. Inspeção dos serviços executados de acordo com o Encarte B - Detalhamento das Atividades; E. Atendimento das obrigações trabalhistas e as contidas no Termo de Referência.</p>	<p>Há um quadro em que estão dispostos os módulos com suas pontuações e obrigações correspondentes. A avaliação das obrigações limita-se a critérios objetivos, através de conceitos de: Atendido, Parcialmente Atendido ou Não Atendido - cada conceito representará uma pontuação a qual será reduzida de cada obrigação avaliada.</p> <p>A forma de apuração é mensal por meio de uma tabela que pontua os 5 módulos.</p> <p>Há descrição de como o pagamento será realizado, de acordo com a pontuação obtida (x pontos: recebe x da fatura).</p>
<p>UNIVERSIDADE: UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO (UFERSA) / UASG: 153033 PREGÕES ENCONTRADOS: 54/2018; 60/2018 PREGÃO ANALISADO: 60/2018</p> <p>São avaliados 5 indicadores: 1. Atraso no Pagamento de Salários e Outros Benefícios; 2. Atraso no pagamento de encargos sociais (FGTS e INSS); 3. Uso dos EPI's e Uniformes; 4. Tempo de Resposta às solicitações da Contratante; 5. Outras obrigações contratuais diversas.</p>	<p>Há um quadro para cada indicador, conforme modelo da IN nº 5/2017 (Quadro 5). Por meio de um check-list, os indicadores são avaliados por pontuação correspondente ao número de ocorrências.</p> <p>A periodicidade das avaliações varia de acordo com cada indicador. A forma de apuração é mensal, por meio de check-list.</p> <p>Há descrição de como o pagamento será realizado, de acordo com a pontuação obtida (x pontos: recebe x da fatura).</p>
<p>ÓRGÃO: SUPERINTENDÊNCIA DE ADMINISTRAÇÃO DO MINISTÉRIO DA FAZENDA EM MATO GROSSO (SAMF-MT) / UASG: 170190 PREGÃO ANALISADO: 2/2015</p> <p>São avaliados 10 módulos: 1. Equipamentos e Produtos de Limpeza; 2. Equipe de Limpeza; 3. Cumprimento da Programação de Atividades; 4. Móveis; 5. Pisos e Paredes; 6. Esquadrias; 7. Recipientes para Resíduos; 8. Áreas externas; 9. Limpeza dos banheiros; 10. Material de higiene pessoal dos banheiros.</p>	<p>Há uma tabela para avaliar cada módulo. Em cada uma delas, atribui-se a pontuação de 0 a 3, com base em critérios pré-definidos na própria tabela. A pontuação corresponde aos conceitos: Bom (3 pontos), Razoável (2 pontos), Insatisfatório (1 ponto) e Péssimo (0 ponto). Assim, para cada módulo avaliado há critérios próprios para classificá-lo em bom, razoável, insatisfatório e péssimo. Os módulos possuem pesos diferentes, que variam entre 1 e 3.</p> <p>Há descrição de como o pagamento será realizado, de acordo com a pontuação obtida com a soma dos pontos de cada módulo (x pontos: desconta x da fatura).</p>

O QUE É AVALIADO	COMO É AVALIADO / COMO É REALIZADO O PAGAMENTO
<p>ÓRGÃO: TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO - TCU (sede em Brasília) / UASG: 30001 PREGÃO ANALISADO: 64/2015</p> <p>São avaliadas falhas divididas em 3 categorias (relacionadas à qualidade dos serviços): 1. Falhas de natureza crítica; 2. Falhas de natureza grave; 3. Outras desconformidades.</p>	<p>A avaliação é baseada em um Fator de Qualidade (%), resultado das avaliações de: 1) Comissão Específica de Avaliação - CEA (peso 2), e 2) Usuários dos Serviços - APU (peso 1); O fator de qualidade é obtido pela fórmula: $FQ = CEA \times 2 + APU \times 1 / 3$.</p> <p>Para avaliação do CEA, serão realizadas vistorias periódicas (no mínimo 1 por mês). Cada falha identificada pela comissão de fiscalização recebe uma pontuação (1. Falhas de natureza crítica - 10 pontos; 2. Falhas de natureza grave - 5 pontos; 3. Outras desconformidades - 3 pontos). Além das vistorias periódicas, poderá ser solicitada avaliação extraordinária da CEA, caso sejam detectadas reclamações em quantidades superiores às definidas em quadro específico.</p> <p>A Avaliação Periódica dos Usuários - APU será realizada a cada 6 meses, por meio de pesquisa de opinião de usuários servidores efetivos do TCU, selecionados aleatoriamente. Eles pontuarão o serviço de limpeza, dividido por 12 áreas, em Ótimo (110 pontos), Bom (100 pontos), Regular (85 pontos), Ruim (60 pontos) e Péssimo (50 pontos). Cada área possui um peso entre 1 e 4. Será realizada a média das pontuações dos usuários, entretanto, serão excluídos da amostra os valores discrepantes (há explicação do que é considerado discrepante). A nota final será formada pela média ponderada das pontuações médias, para cada um dos 12 itens avaliados.</p> <p>Há descrição de como o pagamento será realizado, de acordo com o FQ obtido (valor da fatura x FQ).</p>

Fonte: Elaborado pela autora, 2019

Com os IMR's descritos, o próximo passo foi identificar boas práticas que conduzem ao objetivo proposto neste subcapítulo:

a) Avaliação da qualidade do serviço com foco no resultado esperado

O que se espera com a terceirização é que o órgão contrate a empresa para realizar a atividade, utilizando-se de sua capacidade técnica e *expertise* necessárias, interessando à Contratada apenas os resultados obtidos, conforme especificações estabelecidas. Assim, buscou-se modelos que não descrevessem demasiadamente como o serviço deve ser realizado,

mas sim qual o resultado esperado, possibilitando que a empresa terceirizada utilize sua experiência para planejar o serviço.

Embora a prática de descrever detalhadamente as atividades a serem realizadas não condiz com o sentido de terceirização, pois a tarefa de planejar deve ser da empresa terceirizada, o próprio Caderno de Logística do MPOG/SLTI traz esta metodologia como referência. Provavelmente por esta razão todos os 19 órgãos analisados descreveram as atividades a serem realizadas, como: Limpar escadas, pisos, passarelas e tapetes, varrendo-os e lavando-os para retirar poeira e detritos; Remover o pó e passar pano úmido embebido em água e sabão ou detergente neutro eliminando papéis, migalhas e outros, nas mesas, cadeiras, bancos, lousas e quadros brancos; etc. As atividades foram descritas de diversas formas, separadas por frequência, por periodicidade, por ambientes, por áreas, etc.

Uma boa prática verificada nos Editais da SAMF-MT, da UFRA e da sede do TCU em Brasília, trata-se da exigência de que a Contratada apresente um plano ou cronograma de atividades que deve passar por aprovação da Contratante. Assim, apesar de tais órgãos descreverem as atividades a serem realizadas pela Contratada, também exigem que elas planejem a execução das tarefas.

Considerando a finalidade aqui proposta, a UFJF se destacou, uma vez que demonstrou o resultado a ser atingido de forma detalhada. Para cada ambiente foi apresentado um quadro, com a descrição do resultado a ser atingido. Este formato facilitou a compreensão, deixando claro à Contratada qual o resultado o órgão espera dela. Embora os quadros foram dispostos no Termo de Referência da UFJF, não constam, nem estão vinculado ao IMR, conforme apresentado no Quadro 12:

Quadro 12: Banheiros: Frequência mínima: 1 x ao dia

Item de avaliação	Resultado a ser atingido
Sanitários e Mictórios	Limpos, sem resíduos, higienizado e sem sujidades aparentes e com o tampo e assento secos.
Lixeiras	Limpas externamente, sem resíduos ou sujidades, providas de sacos próprios para lixo e com preenchimento sempre abaixo de sua capacidade máxima

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Termo de Referência da UFJF (BRASIL, 2019)

A SAMF-MT, também descreveu em seu Termo de Referência, de forma simplificada, a qualidade esperada dos serviços, com relação aos pisos e rodapés, superfícies, equipamentos

sanitários, suprimentos e lixeiras, como por exemplo: Pisos e rodapés são brilhantes; as cores são vivas. Não há poeira acumulada, mas pode haver algum traço de sujeira acumulada de até dois dias. As descrições, porém, não esgotam todos os ambientes.

Ao analisar diretamente os IMRs, os que mais se aproximaram do objetivo deste tópico foram os da SAMF-MT²¹, da UFSC e da UFCG. Nestes modelos, o fiscal pontua o local avaliado com nota entre 0 e 3, com base em critérios definidos, conforme Quadros 13, 14, 15 e 16.

Quadro 13: Exemplo da SAMF-MT

MÓDULO 4: Móveis	Pontos
Móveis limpos	3
Móveis com pouca sujeira nos cantos de sua superfície	2
Presença de sujeiras nos cantos e pés	1
Presença de pó e manchas em sua superfície	0

Fonte: Elaborado pela autora, com base em ANS da SAMF-MT (SAMF-MT, 2015)

Quadro 14: Exemplo da SAMF-MT

MÓDULO 9: Limpeza dos banheiros	Pontos
Todos os aspectos adequados (piso, sanitários, pias, espelho, paredes, portas, lixeiras, odor)	3
Um aspecto inadequado (descrever)	2
Dois aspectos inadequados (descrever)	1
Três ou mais aspectos inadequados (descrever)	0

Fonte: Elaborado pela autora, com base em ANS da SAMF-MT (SAMF-MT, 2015)

Quadro 15: Exemplo da UFSC

C1 – Avaliação direta das áreas – Banheiros em Geral	Pontos
Banheiros limpos e isentos de manchas.	3
Banheiros com pouca sujeira, porém isentos de manchas.	2
Banheiros com sujeira, porém isentos de manchas.	1
Banheiros sujos e com presença de manchas.	0

Fonte: Elaborado pela autora, com base em IMR da UFSC (BRASIL, 2019)

²¹ Neste órgão a avaliação tem o nome de Acordo de Níveis de Serviço (ANS) e não IMR, pois a licitação foi realizada com base na IN nº 2/2008 e este era o nome utilizado na referida instrução.

Quadro 16: Exemplo da UFCG

D.1 – Aparelhos telefônicos/equipamentos	Pontos
Equipamentos limpos e sem gordura	3
Equipamentos com pouca sujeira no fone/teclas, monitor, periféricos etc.	2
Presença de sujeira na fiação, teclas, disco, monitor, periféricos etc.	1
Presença de sujeira, manchas e pó em fiação e no equipamento.	0

Fonte: Elaborado pela autora, com base em IMR da UFCG (BRASIL, 2019)

Apesar da maioria dos órgãos não deixar claro para a Contratada os resultados esperados com a prestação do serviço para cada ambiente, com exceção da UFCG e da UFERSA, os demais órgãos descreveram a finalidade e meta com a prestação do serviço, grande parte seguindo o modelo de IMR disposto na IN nº 5/2017 (Quadro 5). O Quadro 17 apresenta tais finalidades e metas.

Quadro 17: Benchmarking – Finalidade/Meta com a prestação do serviço

<i>BENCHMARKING - FINALIDADE/META COM A PRESTAÇÃO DO SERVIÇO</i>
<p>UNIVERSIDADE: FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR)</p> <p>Finalidade: Cumprimento os serviços relacionados item 4 do Termo de Referência de forma satisfatória e na qualidade requerida de modo a alcançar o objetivo da contratação.</p> <p>Meta a Cumprir: Não infringir qualquer cláusula constante no Termo de Referência.</p>
<p>UNIVERSIDADE: UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA (UFJF)</p> <p>Finalidade: Garantir o nível de qualidade global na prestação do serviço</p> <p>Meta a cumprir: Quanto maior melhor</p>
<p>UNIVERSIDADE: UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)</p> <p>Finalidade: Garantir o nível de qualidade na prestação do serviço</p> <p>Meta a cumprir: Nenhuma ocorrência no mês (não descreve ocorrências)</p>
<p>UNIVERSIDADE: UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)</p> <p>Finalidade: Garantir nível de qualidade na prestação dos serviços</p> <p>Meta a cumprir: Manter a qualidade dos serviços prestados nos termos contratuais</p>

<p>UNIVERSIDADE: UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (UFPEL)</p> <p>Finalidade: Garantir o cumprimento de obrigações relativas ao serviço (conforme relação de tarefas definidas em contrato)</p> <p>Meta a cumprir: Cumprir em sua totalidade as obrigações relativas ao serviço</p>
<p>UNIVERSIDADE: UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)</p> <p>Finalidade: Garantir o nível de qualidade global na prestação do serviço</p> <p>Meta a cumprir: Garantir a prestação de um serviço eficiente com qualidade</p>
<p>UNIVERSIDADE: UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)</p> <p>Finalidade: Permitir a aferição da qualidade do serviço prestado por meio da avaliação dos Servidores</p> <p>Meta a cumprir: Nota mínima de 90</p>
<p>UNIVERSIDADE: UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI (UFSJ)</p> <p>Finalidade: Garantir o nível de qualidade global na prestação do serviço</p> <p>Meta a cumprir: Quanto maior melhor</p>
<p>UNIVERSIDADE: UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV)</p> <p>Finalidade: Garantir o nível de qualidade global na prestação do serviço</p> <p>Meta a cumprir: Quanto maior, melhor</p>
<p>UNIVERSIDADE: UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS (UFAM)</p> <p>Finalidade: Garantir o nível de qualidade global na prestação do serviço</p> <p>Meta a cumprir: Quanto maior melhor</p>
<p>UNIVERSIDADE: UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)</p> <p>Finalidade: Garantir a qualidade na prestação do serviço conforme rotina descrita no Termo de Referência/Contrato de prestação do serviço</p> <p>Meta a Cumprir: De 90% a 100% das Fichas de Acompanhamentos avaliadas como ÓTIMO e/ou BOM</p>
<p>UNIVERSIDADE: UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (UNIRIO)</p> <p>Finalidade: Garantir a qualidade dos serviços prestados.</p> <p>Metas a Cumprir: Prestar os serviços dentro dos parâmetros de qualidade e produtividade estabelecidos pela UNIRIO</p>

<p>UNIVERSIDADE: UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI (UFVJM)</p> <p>Finalidade: Garantir o nível de qualidade global na prestação do serviço</p> <p>Meta a cumprir: Quanto maior melhor</p>
<p>UNIVERSIDADE: UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA (UFRA)</p> <p>Finalidade: Garantir o nível de qualidade global na prestação do serviço</p> <p>Meta a cumprir: Quanto maior melhor</p>
<p>UNIVERSIDADE: UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO (UFRPE)</p> <p>Obrigação: Serviço executado de acordo com o Encarte A - Detalhamento das Atividades</p>
<p>ÓRGÃO: SUPERINTENDÊNCIA DE ADMINISTRAÇÃO DO MINISTÉRIO DA FAZENDA EM MATO GROSSO</p> <p>A descrição do resultado esperado consta no Termo de Referência</p>
<p>ÓRGÃO: TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (sede em Brasília) - TCU</p> <p>A meta a ser atingida pela empresa é de 100%, isto é, espera-se que a empresa obtenha o Fator de Qualidade = 100%.</p>

Fonte: Elaborado pela autora, 2019

b) Parâmetros simples para avaliação do fiscal

A maioria dos IMRs analisados possui muitos quadros e informações, o que dificulta a avaliação do fiscal. Alguns são exaustivos, outros causam dúvida para avaliar. Por exemplo, a UFCG apresenta quadros para pontuar cinco módulos com nota entre 0 e 3, com base em critérios definidos, conforme mostrado no Quadro 18:

Quadro 18: Exemplo da UFCG

D.7 – Móveis	Pontos
Móveis limpos (estações, armários, cadeiras e outros)	3
Móveis com pouca sujeidade nos cantos de sua superfície.	2
Presença de sujidades nos cantos e pés.	1
Presença de pó e manchas em sua superfície.	0

Fonte: Elaborado pela autora, com base em IMR da UFCG (BRASIL, 2019)

Tais notas equivalem aos conceitos de muito bom (3 pontos), bom (2 pontos), regular (1 ponto) e péssimo (0 ponto). Ocorre que, fora destes quadros, há listas com a descrição dos conceitos com base nos resultados esperados, diferentes dos dispostos no quadro. Nestas listas são citadas apenas algumas atividades de limpeza. Exemplo:

Bom - Refere-se à conformidade parcial dos critérios:

- a) Ocorrência de poeira em local isolado, que não comprometa o andamento das atividades administrativas do CDSA/UFCEG;
- b) Ocorrência isolada de acúmulo de lixo nos recipientes destinados para o seu acondicionamento;
- c) Ocorrência isolada no reabastecimento dos insumos de limpeza.

Na hora de escolher algum dos conceitos para avaliar o fiscal técnico pode se confundir, já que parece ser necessário verificar tanto a lista quanto o disposto no quadro. Para ficar mais claro, a descrição dos quadros, provavelmente, seria suficiente.

Outros órgãos também aplicaram o método de conceituar a avaliação, porém não deixam claro o parâmetro de cada conceito, tornando a avaliação do fiscal mais difícil, além de subjetiva. O que é ótimo para uma pessoa pode não ser para outra. É o caso da UFJF (Quadro 19), UFMG, UFSM, UFV, UFAM, UFC e UFVJM.

Quadro 19: Exemplo da UFJF

Legenda do Grau de Satisfação: O = Ótimo B = Bom R = Regular I = Insatisfatório N = Não se aplica/Não sei responder		
Descrição	Serviços/Procedimentos/Especificações	Grau de Satisfação
Banheiros	Limpeza do Chão, vasos e pias Parede e Teto Recolher o Lixo Abastecimento de Consumíveis (Papel, sabonete e outros)	

Fonte: Elaborado pela autora, com base em IMR da UFJF (BRASIL, 2019)

Outro ponto que dificulta a atuação de fiscal é a falta de relação das atividades a serem realizadas com o IMR. Em geral a maioria dos órgãos não vincula as atividades a serem realizadas, dispostas no Edital ou TR, ao IMR. Assim, como as atividades descritas no Edital ou TR não são as mesmas descritas no IMR, para avaliar ele precisa consultar as duas fontes.

Os modelos que mais foram de encontro ao objetivo almejado, foram o da SAMF-MT e o da UFSC. A avaliação da SAMF-MT é dividida em dez módulos, sendo cada um deles disposto em um quadro. Para avaliar cada módulo o avaliador precisa escolher entre 4 opções disponíveis com pontuação entre 0 e 3, assim como no modelo descrito na letra “a) *Avaliação da qualidade do serviço com foco no resultado esperado*”. Apesar de ser o modelo que mais se adequa ao objetivo, os dez módulos parecem não esgotar todos os ambientes a serem limpos, assim como incluem outros aspectos não relacionados à qualidade do serviço. Seria mais pertinente se o modelo fosse vinculado às atividades a serem realizadas, que constam no Anexo II (Detalhamento de áreas e produtividades – há descrição detalhada da atividade de limpeza a ser realizada em cada ambiente) e no Termo de Referência, ou, melhor ainda, aos resultados esperados.

Já a avaliação da UFSC é dividida em 3 indicadores, que por sua vez são divididos em 8 itens. A avaliação não é somente da qualidade dos serviços prestados, mas também de outros quesitos. Para avaliar a qualidade com o serviço prestado, o avaliador escolhe entre 4 opções disponíveis com pontuação entre 0 e 3. Também seria mais apropriado se o modelo fosse vinculado às atividades a serem realizadas, que constam no Anexo VIII – Especificações Técnicas dos Serviços.

c) Pagamento com base no resultado

Embora a IN nº 5 estabeleça que Instrumento de Medição de Resultado – IMR é um mecanismo que define em bases compreensíveis, tangíveis, objetivamente observáveis e comprováveis, os níveis esperados de qualidade da prestação do serviço e respectivas adequações de pagamento (BRASIL, 2017), o único órgão que afere apenas a qualidade da prestação do serviço é o Tribunal de Contas da União (TCU). Nos instrumentos dos outros órgãos constam outros quesitos a serem avaliados além da prestação do serviço, como uso de uniformes e EPI’s, tempo de resposta às solicitações da contratante, quantitativo de mão de obra, atraso no pagamento de salários, outras obrigações contratuais diversas, entre outros. Assim sendo, para muitos órgãos, o pagamento não é realizado apenas com base no resultado esperado com a limpeza, mas também em outros aspectos.

Um ponto que chamou atenção é o controle da quantidade ou assiduidade dos funcionários. Com exceção da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) e do TCU, nos outros 17 órgãos analisados, é necessário manter a quantidade de funcionários “contratados”, sendo necessária substituição nos casos de faltas, licenças e outras ausências. Dentre eles, 8

avaliam o quantitativo de funcionários no IMR. Nos demais há previsão no Edital ou TR. Estes exemplos contrariam em certo ponto a IN nº 5, bem como o sentido de terceirização, já que o que se contrata é o serviço e não pessoas. A contratação é realizada por metro quadrado de área a ser limpa e não um certo número de postos.

Com relação à forma de pagamento, todos os órgãos apresentaram seus critérios de pontuação e ajustes para pagamento. Para calcular a pontuação final alguns modelos são mais simplificados, como a simples soma dos pontos, outros mais complexos, com fórmula, como é o exemplo da UFMG (Quadro 20):

Quadro 20: Exemplo da UFMG

A – Número de quesitos pontuados, por grau de satisfação	O	B	R	I
B – Total de quesitos avaliados (excluindo-se os N – Não se aplica/ Não sei responder)				
C – Índice de Avaliação, por quesito	O	B	R	I
*obs.: dividir o número correspondente a cada grau de satisfação (O, B, R, I), pelo total de quesitos avaliados. [A/B].				
D – Pontuação total				
*obs.: somatório dos índices de avaliação (item C) para os graus de satisfação (Ótimo e Bom), multiplicados pela pontuação limite 60 [(O + B) x 60]				

Fonte: Elaborado pela autora, com base em IMR da UFMG (BRASIL, 2019)

Depois de calculada a pontuação final, todos apresentam uma tabela com o respectivo ajuste no pagamento. Alguns constam o percentual de desconto da fatura, outros o percentual de pagamento da fatura, como o exemplo da SAMF-MT - Quadro 21.

Um aspecto importante verificado nos IMR's da SAMF-MT, TCU, UFSJ é que a Contratada poderá apresentar justificativa para a prestação dos serviços abaixo do nível de satisfação. Assim, após a pontuação dada pelo órgão, uma boa prática consiste em possibilitar que a empresa se defenda, antes que seja realizado o desconto do valor a ser pago.

Quadro 21: Exemplo da SAMF-MT

Faixa de Pontuação Obtida	Percentual de Desconto
54 a 60	0%
48 a 53	2%
41 a 47	3%
31 a 40	5%
18 a 30	10%

Fonte: Elaborado pela autora, com base em ANS da SAMF-MT (SAMF-MT, 2015)

5.2.2 Proposta de Instrumento de Medição de Resultado (IMR)

O objetivo do *benchmarking* foi buscar em IMRs de Universidades Federais brasileiras, na SAMF-MT e na sede do TCU em Brasília, boas práticas para avaliar o serviço de limpeza em IFES. Com base nas melhores práticas observadas, foi criado um modelo de IMR para a Universidade Federal do Triângulo Mineiro – UFTM, objeto do estudo deste trabalho. A finalidade do modelo proposto é contribuir com a melhoria dos processos e resultados da atividade de fiscalização de serviços de limpeza na referida instituição.

Considerando que as etapas a) a d) de Watson (1992) *apud* Santos (2014), descritas no Capítulo 3, foram realizadas, a próxima etapa foi adaptar as boas práticas encontradas (e), para construção do modelo proposto. Com base nas boas práticas encontradas, criou-se um modelo de IMR com duas características principais: a) transparente – a Contratada sabe exatamente qual o resultado esperado e a forma em que será avaliada; e b) com parâmetros fáceis para a Contratante avaliar – o fiscal avalia a prestação do serviço escolhendo uma entre quatro opções de avaliação.

O modelo proposto avalia apenas a prestação de serviço, é separado por 12 *Módulos* (ambientes) e consta o *Resultado a ser atingido* para cada *Módulo*, conforme exemplo no Quadro 22. Para avaliar cada *Módulo*, o fiscal, com base no *Resultado a ser atingido*, deve escolher uma entre as opções dispostas no Quadro 23.

Quadro 22: Exemplo do Resultado a ser atingido – Módulo 1: Banheiros

MÓDULO 1: BANHEIROS	
Item de avaliação	Resultado a ser atingido
Pisos e Rodapés	Limpos, sem resíduos, sujidades, ou acúmulo de água, higienizado, rodapés sem acúmulo de resíduos e ralos sem obstrução ou acúmulo de resíduos.
Paredes, Portas e Teto	Limpos, sem resíduos, sujidades, sem marcas, com aspecto, uniforme de limpeza, livre de teias de aranha ou outros resíduos e sujidades.
Sanitários e Mictórios	Limpos, sem resíduos, higienizado e sem sujidades aparentes e com o tampo e assento secos.
Lixeiras	Limpas externamente, sem resíduos ou sujidades, providas de sacos próprios para lixo e com preenchimento sempre abaixo de sua capacidade máxima.
Pias e Balcões	Limpos, sem resíduos, sujidades aparentes, sem acúmulo excessivo de água, ralos sem obstrução ou acúmulo de resíduos.
Espelhos	Limpos, sem resíduos, higienizado e sem sujidades aparentes, sem manchas ou impressões digitais.
Metais (Corrimão, Maçanetas, Barras de Apoio, Saboneteiras, etc.)	Limpos, sem resíduos, higienizado, sem sujidades e desengordurados.
Consumíveis (Papel Higiênico, Papel Toalha, Sabonete Líquido, Etc.)	Disponibilidade do material em quantidade suficiente para uso de modo que não venha a frustrar eventual necessidade dos usuários quando demandado.
Janelas e Esquadrias (FACES Internas)	Limpos, sem resíduos, marcas e sujidades aparentes e esquadrias sem teias de aranha.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Termo de Referência da UFJF (2019)

Quadro 23: Exemplo da Avaliação do Serviço Prestado

Todos os aspectos adequados	3
Um aspecto inadequado (descrever no campo "observação")	2
Dois aspectos inadequados (descrever no campo "observação")	1
Três ou mais aspectos inadequados (descrever no campo "observação")	0

Fonte: Elaborado pela autora, com base em ANS da SAMF-MT (SAMF-MT, 2015)

O modelo completo consta no Apêndice III. Os procedimentos descritos, bem como demais procedimentos do fiscal técnico e do gestor do contrato, bem como da Contratada estão descritos no referido apêndice. Em suma, com base na avaliação do fiscal técnico, cada Módulo recebe uma pontuação que é multiplicada pelo seu respectivo peso na *Ficha de Avaliação do Serviço Prestado (FASP)*. A avaliação do *fiscal técnico* será diária, por amostragem. Ao final de cada mês de fiscalização, os fiscais técnicos encaminharão ao *gestor* do contrato, as FASPs preenchidas durante o mês, que, de posse destas, preencherá o *Instrumento de Medição de Resultado (IMR)* e fará a respectiva adequação para pagamento, com base na pontuação final obtida.

Para fins de conhecimento, o *fiscal técnico* avalia a execução do objeto nos moldes contratados e, se for o caso, afere se a quantidade, qualidade, tempo e modo da prestação dos serviços estão compatíveis com os indicadores de níveis mínimos de desempenho estipulados no ato convocatório, para efeito de pagamento conforme o resultado. O *gestor do contrato* coordena as atividades relacionadas à fiscalização técnica e outros tipos de fiscalização, bem como os atos preparatórios à instrução processual e ao encaminhamento da documentação pertinente ao setor de contratos para formalização dos procedimentos quanto aos aspectos relacionados à prorrogação, alteração, reequilíbrio, pagamento, eventual aplicação de sanções, extinção dos contratos, dentre outros (BRASIL, 2017).

O foco maior do modelo proposto é ir de encontro ao real sentido de terceirização, pois, em regra, as empresas terceirizadas se especializam na administração de mão de obra, mas não no serviço que vendem. Assim, a terceirização perde seu verdadeiro sentido, que deve proporcionar: a) eficiência e economicidade às empresas contratantes, em virtude da sua capacidade técnica e *expertise*; b) ganho de qualidade; c) melhoria de serviços; d) transferência de conhecimentos e; e) relação de colaboração e parceria de ambas as partes.

Assim sendo, o modelo de Instrumento de Medição de Resultado (IMR) proposto tem como objetivo o foco no desempenho, de modo que o objeto contratado é o resultado que se espera e não o processo de trabalho a ser empregado. O intuito é que o órgão contrate a

empresa para realizar a atividade, por sua conta e risco, interessando a ele apenas os resultados obtidos segundo as especificações estabelecidas, independentemente de quais ou quantos funcionários a empresa empregou. Assim, a Administração paga somente pelos serviços efetivamente realizados e aceitos conforme as métricas e os padrões previamente estabelecidos.

Os benefícios do modelo de instrumento proposto para a UFTM são:

a) *Foco no resultado esperado*: O modelo não é pautado na descrição demasiada das atividades a serem realizadas, mas sim no que se espera do serviço. A proposta descreve os resultados a serem atingidos para cada ambiente, deixando claro para a empresa contratada, o que a UFTM espera;

b) *Avaliação fácil para o fiscal do contrato*: Possibilita a avaliação dos resultados esperados pela UFTM com parâmetros simples que facilitam a atuação do fiscal do contrato;

c) *Pagamento com base no resultado*: O pagamento da empresa contratada é realizado com base no resultado. Ou seja, se ela não produzir o resultado esperado pela UFTM, o valor da fatura poderá ser glosado (descontado).

5.3 AVISOS IMPORTANTES

Uma boa prática relacionada ao objeto desta pesquisa, foi observada em dois Editais analisados, da SAMF-MT e do TCU. Tratam-se de avisos que informam sobre os aspectos diferenciados da contratação, em relação ao modelo tradicional. É de extrema relevância deixar as licitantes cientes de uma contratação personalizada. As Figuras 2 e 3 retratam os modelos mencionados.

Figura 2 – Aviso do Edital do Pregão Eletrônico nº 002/2015 – Superintendência de Administração do Ministério da Fazenda no Estado de Mato Grosso (SAMF-MT)

AVISO

Recomendamos fortemente aos licitantes a leitura atenta e detalhada do Termo de Referência e seus anexos, pois esta contratação de serviços de limpeza predial possui diversos aspectos diferenciados em relação ao modelo tradicional.

Recomendamos atenção especial quanto às OBRIGAÇÕES DA CONTRATADA, ACORDO DE NÍVEIS DE SERVIÇO, DETALHAMENTO DA PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS e, principalmente, a RELAÇÃO DE DEMANDA X PRODUTIVIDADE X QUANTIDADE.

É extremamente relevante atentar para as cláusulas de critérios de Habilitação, em especial os itens 10.4.

Recomendamos, ainda, atenção redobrada nos anexos de Planilha de Custos e Detalhamento de Áreas e Produtividades.

Todo e qualquer esclarecimento pertinente a este Pregão será sanado exclusivamente por meio do endereço eletrônico <cpl.mt.samf@fazenda.gov.br>. Nenhum esclarecimento a respeito do Pregão será prestado por telefone.

Durante a realização do Pregão, a comunicação com o(a) Pregoeiro(a) dar-se-á exclusivamente por meio do endereço eletrônico indicado neste Edital e/ou via chat do sistema eletrônico COMPRASNET, quando for o caso e o momento oportuno.

DÚVIDAS? <cpl.mt.samf@fazenda.gov.br>

Fonte: Superintendência de Administração do Ministério da Fazenda no Estado de Mato Grosso (2015).

Figura 3 – Aviso do Edital do Pregão Eletrônico nº 64/2015 – Tribunal de Contas da União - TCU

AVISO

Cara licitante,

Recomendamos a leitura atenta e detalhada do Edital e seus anexos, pois esta **contratação de serviços de limpeza é baseada em desempenho e resultado**, e possui diversos aspectos diferenciados em relação ao modelo tradicional.

Pedimos atenção especial aos seguintes pontos:

- 1) Das atribuições específicas do serviço e dimensionamento da equipe – itens 2 e 3 – Anexo III e Anexo IV;
- 2) Acordo de Níveis de Serviço – remuneração baseada em resultado – Anexo IX;
- 3) Orçamento e critérios de aceitabilidade de preços – Anexo V.

As dúvidas e pedidos de esclarecimento deverão ser formulados exclusivamente por meio eletrônico ao Pregoeiro, endereço cpl@tcu.gov.br.

Fonte: Tribunal de Contas da União (2015).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa foi propor a personalização de padrões e modelos genéricos da IN nº 5, para contratações de serviços de limpeza, no que tange aos índices de produtividade por colaborador e ao instrumento que mede o resultado dos serviços, de modo que tal personalização proporcione mais eficiência para este tipo de contrato.

No que se refere aos índices de produtividade, este trabalho foi inspirado nas pesquisas de Santos (2014) e Santos, Brito e Silva (2016), cujo o tema central foi demonstrar vantagens na adoção de produtividades próprias, adequadas aos padrões de uso dos ambientes, em contratos públicos de limpeza. Esta última, relatou a experiência da SAMF-MT, que desenvolveu nova modelagem de contratação dos serviços de limpeza, resultando em uma economia de 50% em relação aos padrões de referência do governo federal.

Os estudos mencionados foram o ponto de partida para o alcance do primeiro objetivo específico deste trabalho, de propor um método para a adoção de índices de produtividade personalizados, adequados aos espaços físicos da UFTM. O estudo prático foi delimitado nas salas de aula e banheiros da Unidade II da Univerdecidade, por se tratarem de ambientes bem peculiares em uma universidade.

Com base na análise do Edital da contratação abordada na pesquisa de Santos, Brito e Silva (2016), constatou-se que o órgão realizou um estudo minucioso do tempo gasto para a realização das tarefas necessárias no órgão, com duração de aproximadamente seis meses. A SAMF-MT mediu os tempos de execução das tarefas repetidas vezes, realizadas por serventes diferenciados. Dos tempos cronometrados, optaram em utilizar aqueles realizados por operadores “mais lentos”. Para chegar ao tempo gasto para execução de cada tarefa, foi calculada a média aritmética simples dos tempos coletados.

Diferente da escolha do órgão, nesta pesquisa optou-se por buscar na literatura, um método mais preciso e confiável para determinar o tempo de execução das tarefas na UFTM. Foram encontrados estudos sobre o *tempo padrão*. Esse foi o método escolhido. O tempo disponível para esta pesquisa não possibilitou a coleta do número de ciclos a serem cronometrados. Mesmo assim, prosseguiu-se com o cálculo com o intuito de exemplificar o método escolhido.

Os tempos padrões das tarefas de limpeza dos banheiros e salas de aula foram apurados, assim como os índices de produtividade personalizados. As produtividades personalizadas também foram calculadas pela média aritmética simples, assim como na SAMF-MT.

Para fins de comparação, foi realizado um exemplo que utilizou os resultados obtidos, para calcular o custo de uma contratação pelos índices de produtividade propostos pela IN nº 5/2017, pelos índices de produtividade personalizados pelo tempo padrão e pelos índices de produtividade pela média aritmética simples.

Como resultado, constatou-se que em 60 meses, se utilizada a produtividade personalizada pelo tempo padrão, o custo do contrato teria uma economia entre R\$ 15.433,20 a R\$ 286.891,80 em comparação ao custo pela produtividade proposta pela IN nº 5. No mesmo sentido, caso utilizasse a produtividade personalizada pela média aritmética simples, a redução seria entre R\$ 40.663,20 a R\$ 312.121,80 em comparação à produtividade proposta pela IN nº 5.

Estes dados são exemplos de como a adoção de índices de produtividade personalizados podem ser mais vantajosos para o serviço público, do que a simples adoção de padrões. Ressalta-se que os resultados apontados referem-se à extensão estudada nesta pesquisa, ou seja, uma área total 2.522,77 m². A área total da UFTM, corresponde a 115.465,66 m², extensão 45 vezes maior que o campo de estudo.

Embora tenha sido utilizada a média aritmética simples, conforme modelo da SAMF-MT, ressalta-se que, ainda assim, seria necessário um estudo estatístico para determinar o tamanho da amostra que garanta que a média seja representativa. Do mesmo modo, para a utilização do tempo padrão é preciso atingir o número de ciclos necessários.

Pela experiência prática com a determinação das produtividades personalizadas, constatou-se que os métodos aplicados exigem um estudo minucioso dos ambientes, que demandam muito tempo e esforço. Considerando que o tempo médio da SAMF-MT foi de seis meses para uma área de 40.416 m² (BRASIL, 2015), pela proporcionalidade, com a mesma força de trabalho, o tempo estimado necessário para o estudo na UFTM, seria de aproximadamente 1 ano e 5 meses.

Apesar das vantagens demonstradas, é preciso apontar alguns inconvenientes no método de observação praticado, que podem ter afetado os tempos cronometrados. O fato de serem observados gera um certo desconforto nos trabalhadores – cada um reage de uma forma, uns limpam com mais agilidade, outros com um nível maior de detalhes, alguns tem necessidade de explicar as atividades que estão sendo realizadas, outros relatam situações cotidianas.

Em se tratando do segundo objetivo específico desta pesquisa, no que tange à proposta de um modelo de IMR para a UFTM, inicialmente foi realizado um *benchmarking* em órgãos públicos. Foram examinados editais de contratações de serviços terceirizados de limpeza, com

a pretensão de encontrar boas práticas que possibilitassem a avaliação da qualidade do serviço com foco no resultado esperado, parâmetros simples para facilitar a atuação do gestor/fiscal e o pagamento com base no resultado.

Embora o significado de IMR refere-se aos níveis esperados de qualidade da prestação de serviço, conforme definição da IN nº 5, Foi constatado que a maioria dos órgãos não avaliam apenas a qualidade do serviço prestado, mas também outros itens, como aspectos relacionados à fiscalização administrativa (uniformes e EPIs, pagamento de salários e benefícios), frequência dos funcionários, serviços pré-estabelecidos e obrigações contratuais.

Dos 19 IMRs analisados, 4 avaliam com base em quesitos que não se referem à qualidade do serviço, 14 avaliam o contrato com base na qualidade dos serviços prestados e outros quesitos e somente 1 afere apenas a qualidade do serviço prestado. Consequentemente, as empresas contratadas estão sendo remunerados não somente pela qualidade do serviço, mas com base em outros quesitos. Mesmo nos IMRs que aferem a qualidade, constatou-se que faltam parâmetros para a avaliação. Os conceitos como ótimo, bom, regular são subjetivos e não auxiliam o avaliador. O que é ótimo para um fiscal nem sempre é para outro.

Apesar deste resultado, também foram encontradas boas práticas que serviram de parâmetro para criação de um IMR para UFTM. O modelo proposto afere somente a qualidade do serviço prestado, sem adentrar em outros aspectos. Não é pautado na descrição detalhada das rotinas de serviço, mas sim no resultado esperado. A proposta descreve os resultados a serem atingidos para cada ambiente, deixando claro para a empresa contratada, o que a UFTM espera. Além disso, os parâmetros são simples de avaliar. Quanto ao pagamento: se a contratada não produzir os resultados esperados, o valor da fatura poderá sofrer descontos.

Considerando que as etapas a) a e) de Watson (1992) *apud* Santos (2014), descritas no Capítulo 3, foram realizadas nesta pesquisa, caso a UFTM e demais IFES pretendam utilizar o modelo proposto, devem executar a última etapa do *benchmarking* citado pelo autor: f) aprimorar, executando as mudanças planejadas no processo atual.

Diante do cenário em que a IN apenas determina que se faça, a proposta desta pesquisa foi apresentar o “como”. Assim conclui-se, que os objetivos desta pesquisa foram alcançados. Tanto o método para determinar índices de produtividade personalizados, como o modelo de IMR propostos promovem maior eficiência em contratações do serviço de limpeza. Espera-se ambos sirvam de exemplo para demais IFES.

Esta pesquisa é relevante para a Administração Pública no sentido de ressaltar a necessidade de mudança de paradigmas, no qual gestores acatam padrões genéricos,

engessados, que geram contratos ineficientes e mais dispendiosos para o serviço público. Embora personalizar seja um desafio que exige planejamento, dedicação, tempo e esforço, é preciso alterar o foco das contratações terceirizadas para uma modelagem baseada em desempenho e qualidade. É preciso contratar resultados, fiscalizar resultados, deixando que a empresa Contratada utilize de sua *expertise*, oferecendo à administração serviços de qualidade. Não interessa o quantitativo de funcionários, nem as rotinas de atividades. O que importa à Contratante é o alcance dos resultados esperados, o verdadeiro sentido de terceirizar.

Neste sentido, amparado pelo princípio da eficiência, é importante recomendar aos gestores da coisa pública que não poupem esforços no desempenho de suas atribuições, com o objetivo de otimizar a aplicação dos recursos que a sociedade emprega (MENDES; COELHO; BRANCO, 2009).

A principal limitação desta pesquisa refere-se ao tempo necessário para a coleta de observações necessárias ao cálculo do tempo padrão, utilizado para determinar os índices de produtividades personalizados.

Sugere-se para pesquisas futuras, estudos análogos, de modo que mais instituições públicas possam ser beneficiadas com propostas de intervenção e alternativas de melhoria nos processos de contratações no serviço público, inclusive utilizando-se da ferramenta *benchmarking*. Um exemplo, seria avaliar a possibilidade de redução no custo de contratos de limpeza por outra perspectiva: a personalização das frequências e periodicidades. Com base em estudo dos ambientes, pode ser constatado que as frequências e periodicidades das tarefas estão superiores ao necessário, sendo possível assim, reduzi-las. Os índices de produtividade preconizados pela IN nº 5/2017 supõem que as áreas devam ser limpas todos os dias. De acordo com o padrão de uso, é possível que algumas áreas requeiram periodicidades mais espaçadas, por exemplo, alguma área administrativa pode requerer limpeza em dias alternados. Embora este tipo de estudo seja desafiador, o resultado pode trazer muita eficiência e economia de recursos para a Administração Pública.

REFERÊNCIAS

- ADRIANO, Fellipe Facanha et al. **Determinação da capacidade produtiva de uma confecção de pequeno porte através do estudo de tempos sob o enfoque da teoria das restrições**. In: XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP. Belo Horizonte, 2011.
- ALMEIDA, Carlos Wellington Leite de. **Fiscalização contratual: “Calcanhar de Aquiles” da execução dos contratos administrativos**. Brasília: Revista do TCU, p. 53-62, 2009.
- ALYRIO, Rovigati Danilo. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. Volume único. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009. 281p.
- AMARAL, Antônio Carlos Cintra do. **Eficiência na Licitação ou Eficácia da Contratação? Comentário Celc. 2010**. Centro de Estudos sobre Licitações e Contratos - Celc. Disponível em: <<http://celc.com.br/pdf/comentarios/c2010/c172.pdf>>. Acesso em 28 jul. 2018.
- ARAÚJO, Priscilla Cavalcante de et al. **Aplicação do controle estatístico do processo no tempo de espera da urgência clínica hospitalar: um estudo de caso**. In: VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão: Energia, Inovação, Tecnologia e Complexidade para a Gestão Sustentável. Niterói, 2010.
- BARRAL, Daniel de Andrade Oliveira. **Gestão e fiscalização de contratos administrativos**. Brasília: Enap, 2016. 117 p.
- BEHR, Ariel; MORO, Eliane Lourdes da Silva; ESTABEL, Lizandra Brasil. **Uma proposta de atendimento às necessidades de informação de usuários da biblioteca escolar por meio do benchmarking e do sensemaking**. Revista Informação & Informação. Londrina, v. 15, n. 1, p. 37 - 54, jul./jun. 2010.
- BRASIL. **Apresentação da IN – ENAP: Nova Instrução Normativa. Serviços. Reestruturação do modelo de contratação de serviços terceirizados**. Portal de Compras do Governo Federal. 2017. Disponível em: <https://www.comprasgovernamentais.gov.br/images/conteudo/ArquivosCGNOR/IN-servios_CAPACITAO_28.06.17.-1.0.pdf>. Acesso em 7 ago. 2018.
- _____. **Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior – Cadastro e-MEC**. Portal do MEC. Disponível em: <<http://emec.mec.gov.br/>>. Acesso em 1 mai. 2019.
- _____. **Decreto nº 200 de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm>. Acesso em 23 jun. 2018.
- _____. **Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997**. Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Disponível em: <<https://www.comprasgovernamentais.gov.br/images/conteudo/ArquivosCGNOR/IN-n-05-de-26-de-maio-de-2017---Hiperlink.pdf>>. Acesso em 23 jun. 2018.

_____. **Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993.** Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm>. Acesso em 21 de jul. de 2018.

_____. **Lei nº 10.520 de 17 de julho de 2002.** Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10520.htm>. Acesso em 21 de jul. de 2018.

_____. **Licitações do Governo Federal.** Portal de Compras do Governo Federal. Disponível em: <http://comprasnet.gov.br/aceso.asp?url=/ConsultaLicitacoes/ConsLicitacao_texto.asp>. Acesso em 1 de mai.2019.

_____. Ministério de Estado da Administração Federal e Reforma do Estado - Mare. **Instrução Normativa nº 18, de 22 de dezembro de 1997.** Expedir a presente Instrução Normativa (IN), visando disciplinar a contratação de serviços a serem executados de forma indireta e contínua, celebrados por órgãos ou entidades integrantes do Sistema de Serviços Gerais -SISG. Disponível em: <http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/in/in18_97.htm>. Acesso em 1 jul. 2018.

_____. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão - MPOG. **Governo Federal padroniza contratações de serviços terceirizados.** 2017. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/noticias/governo-federal-padroniza-contratacoes-de-servicos-terceirizados.>>. Acesso em 30 jul. 2018.

_____. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão - MPOG. **Painel de Custeio Administrativo.** Disponível em: <<http://paineldecusteio.planejamento.gov.br/>>. Acesso em 7 jul. 2018.

_____. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão - MPOG. Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento. **Painel do Orçamento Federal.** Disponível em: <https://www1.siof.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=IAS%2FExecucao_Orcamentaria.qvw&host=QVS%40pqlk04&anonymous=true>. Acesso em 7 jul. 2018.

_____. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão - MPOG. **Uso do pregão eletrônico gera economia de R\$ 7,8 bi em 2014.** 2015. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/logistica-e-tecnologia-da-informacao/noticias/uso-do-pregao-eletronico-gera-economia-de-r-7-8-bi>>. Acesso em 21 jul. 2017.

_____. **Perguntas e Respostas – IN nº 5, de 2017.** Portal de Compras do Governo Federal. 2017. Disponível em: <<https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/in-servico-faq#P4.9>>. Acesso em 15 nov. 2018.

_____. Secretária de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - SLTI. **Instrução Normativa nº 2, de 30 de abril de 2008.** Dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não. Brasília, DF, 2 mai. 2008. Seção 1, p.91-98.

_____. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Caderno de Logística - Prestação de serviços de limpeza, asseio e conservação.** Guia de orientação sobre os aspectos gerais na contratação de serviços de limpeza, asseio e conservação no âmbito da administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional, nos termos da IN nº 2, de 30/04/2008, e alterações posteriores. Brasília, 2014. Disponível em: <https://www.comprasgovernamentais.gov.br/images/conteudo/ArquivosCGNOR/servicos_limpeza.pdf>. Acesso em 15 nov. 2018.

_____. Secretaria do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão - Seges. **Instrução Normativa nº 5, de 25 de maio de 2017.** Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 26 mai. 2017. Seção 1, p. 90-109.

_____. Secretaria do Tesouro Nacional. Tesouro Transparente. Portal de Custos do Governo Federal. **Itens de Custo.** Disponível em: <<http://www.tesourotransparente.gov.br/visualizacoes/portal-de-custos>>. Acesso em 21 mar. 2018.

_____. Superior Tribunal do Trabalho. **Súmula nº 256 - Contrato de prestação de serviços.** Legalidade. Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho. 2011. Disponível em: <http://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas_com_indice/Sumulas_Ind_251_300.html#SUM-256>. Acesso em 12 jul. 2018.

_____. Superior Tribunal do Trabalho. **Súmula nº 331 - Contrato de prestação de serviços.** Legalidade. Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho. 1993. Disponível em: <http://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas_com_indice/Sumulas_Ind_301_350.html>. Acesso 23 jun. 2018.

_____. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 2094/2004 – Plenário.** Relator: Marcos Bemquerer. Sessão: 15/12/2004. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/pesquisaJurisprudencia/#!/detalhamento/11/2035320032.PROC/%2520/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/false/1/false>>. Acesso em 21 de jul. 2018.

_____. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 786/2006 – Plenário.** Relator: Augusto Sherman. Sessão: 24/5/2006. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/pesquisaJurisprudencia/#!/detalhamento/11/2051320054.PROC/NUMACORDAO%253A786%2520ANOACORDAO%253A2006/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/false/1/false>>. Acesso em 28 mai. 2018.

_____. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 1214/2013 – Plenário.** Relator: Aroldo Cedraz. Sessão: 22/05/2013. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/pesquisaJurisprudencia/#!/detalhamento/11/1214%252F2013/%2520/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/false/1/false>>. Acesso em 19 de ago. 2018.

_____. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 3016/2015 - Plenário.** Relator: Walton Alencar Rodrigues. Sessão: 25/11/2015. Disponível

em:<<https://contas.tcu.gov.br/pesquisaJurisprudencia/#!/detalhamento/11/Ac%25C3%25B3rd%25C3%25A3o%2520n%25C2%25BA%25203.016%252F2015-Plen%25C3%25A1rio/%2520/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/false/2/false>>. Acesso em 30 de jul. 2018.

CARNEIRO, Fernanda Maria Afonso. **A Terceirização na Administração Pública: vantagens, desvantagens e ameaças ao regime jurídico das relações do trabalho**. Revista de Direito Administrativo e Gestão Pública. Curitiba, v. 2, n. 2, p. 61 – 80, Jul./Dez. 2016.

CAVALCANTE, Vanessa Capistrano. **Terceirização: advento da Lei 13.429/17 e sua (in)aplicabilidade no âmbito da Administração Pública**. Conteúdo Jurídico, Brasília-DF: 03 ago. 2017. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.589563&seo=1>>. Acesso em: 08 jul. 2018.

CHIAVENATTO, Idalbert. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. revista e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, Alexandre. **A proposta mais vantajosa para a Administração Pública na modalidade de licitação Pregão**. 2017. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/59464/a-proposta-mais-vantajosa-para-a-administracao-publica-na-modalidade-de-licitacao-pregao>>. Acesso em 21 jul. 2018.

COSTA, João Marcos Trindade; VILAR, Ana Cristina Sathler de Queiroz. **Análise do critério menor preço à luz do princípio da eficiência**. 2016. Disponível em: <<https://joaomarcostrindadecosta.jusbrasil.com.br/artigos/405531184/analise-do-criterio-menor-preco-a-luz-do-principio-da-eficiencia>>. Acesso em 21 jul. 2018.

DIAS, Leilyanne dos Santos. **Consulta - Edital de Pregão Eletrônico nº 2/2015**. Destinatário: Superintendência de Administração do Ministério da Fazenda no Estado de Mato Grosso (SAMF-MT). 13, 14 e 20 ago. 2019. Mensagens eletrônicas.

_____. Leilyanne dos Santos. **Consulta – Valor homem-mês de contrato de limpeza**. Destinatário: Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM). 13 ago. 2019. Mensagem eletrônica.

DICIO, Dicionário Online de Português. **Pesquisa “Expertise”**. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/>>. Acesso em 30 jul. 2018.

FIGUEIREDO, Francisca Jeanne Sidrim de; OLIVEIRA, Tereza Rachel Costa de; SANTOS, Ana Paula Bezerra Machado. **Estudo de tempos em uma Indústria e Comércio de Calçados e Injetados Ltda**. In: XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção- ENEGEP. Belo Horizonte, 2011.

FRANCISCO, Antonio Luis. **Limpeza gera relevância econômica e social**. HIGIPLUS, ano 10, n. 46, 4º trimestre 2017, p. 46.

FREITAS, Marcelo de; MALDONADO, José Manuel Santos de Varge. **O pregão eletrônico e as contratações de serviços contínuos**. Revista Administração Pública, Rio de Janeiro, 47(5): 1265-1281, set./out. 2013.

GARIBA JUNIOR, Maurício. **Um modelo de avaliação de cursos superiores de tecnologia baseado na ferramenta Benchmarking**. 2005. 304 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HÉKIS, Hélio Roberto et al. **Ferramentas de benchmarking como diferencial competitivo em empresas de *fast food* na cidade de Natal – RN**. HOLOS, ano 29, vol. 3, 2013, p. 51-66.

HIGIPLUS. **Limpeza, saúde e bem-estar: tudo a ver**. Ano 5, n. 18, 2º trimestre 2012, p. 18 – 19.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à lei de licitações e contratos administrativos**. 16ª ed. – São Paulo: Dialética, 2014.

LACERDA, Luísa. **Terceirização e intermediação de mão de obra: em busca de novos parâmetros de responsabilização**. Rev. TST, Brasília, vol. 81, nº 3, jul./set. 2015.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEITE, Renier Graziani Ferronato; COUTINHO, Rhanica Evelise Toledo; NOVIKOFF, Cristina. **Gestão de Terceiros: Uma decisão estratégica para controle e análise da terceirização**. Associação Educacional Dom Bosco – XII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT. Resende, 2015.

MAGALHÃES, Yana Torres; CARVALHO NETO, Antonio Moreira de; GONÇALVES, Pedro Paulo Barros. **Os Múltiplos Desafios da Gestão de Terceirizados: a experiência dos gestores de contratos**. Revista de Ciências da Administração, v. 12, n. 26, p. 116-143, jan./abr. 2010.

MENDES, Gilmar Ferreira; COELHO, Inocêncio Mártires; BRANCO, Paulo Gustavo Gonet. **Curso de Direito Constitucional**, 4ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

NIEBUHR, Joel de Menezes. **Pregão presencial e eletrônico**. 4. ed. rev., atual. e ampl. Curitiba: Zênite, 2006. 525 p.

OLHER, Bruno Silva; COSTA, Ivy Silva; TEIXEIRA, Ítala Moraes. **Reflexões sobre os efeitos da terceirização dos cargos de apoio no serviço público federal: estudo de caso no Instituto Federal do Sudeste de MG Campus Rio Pomba**. HOLOS, ano 31, vol. 5, 2015, p. 322-337.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em administração**. Catalão: UFG, 2011. 72 p.

PAULUCCI, Pedro Luiz - Top Marketing Consultores. **Pesquisa 2012 da Federação Nacional das Empresas de Serviços e Limpeza Ambiental - FEBRAC**. “A força do setor”. Editora Prime. Brasília – DF, jun. 2012.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ª ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SÁ, Adolfo Luiz Souza de; SANTOS, Enilson Medeiros; BRASILEIRO, Anísio. **Concessão de serviço público e remuneração variável conforme desempenho: o caso do Sistema Rodoviário BA-093**. In: XVIII Congreso Panamericano de Ingeniería del Tránsito, Transporte y Logística, Santander (Espanha), 2014.

SANTOS, Alessandro Luís dos; PIEVAN, Cassiane Louvo. Cronometragem na produção de calçados. São Paulo: SENAI-SP Editora, 2016. 88p.

SANTOS, Franklin Brasil. **Determinantes de custos na limpeza predial terceirizada: benchmarking em universidades federais**. 2014. 157 f. Dissertação (Mestrado em Ciências). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

SANTOS, Franklin Brasil; BRITO, Mauro de; SILVA, Celina Cunha. **Serviços de Limpeza: O impacto do planejamento nos custos e resultados da SAMF-MT**. In: Congresso Internacional de Contabilidade, Custos e Qualidade do Gasto no Setor Público, 6, 2016, Natal, RN. Anais do VI Congresso Internacional de Contabilidade, Custos e Qualidade do Gasto no Setor Público. 3ª ed. Natal, RN, 2017, p. 111-126.

SILVA, Rogerio Geraldo da. A terceirização no Brasil e a Súmula 331 do TST. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XIV, n. 92, set 2011. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=10278%3C>. Acesso em 12 jul. 2018.

SIMÃO et al. **Relatório de avaliação por área de gestão nº 3 - Gastos do governo federal com terceirização de serviços de vigilância, limpeza e conservação predial**. Brasília: Controladoria-Geral da União – CGU, abr. 2015. 89 p.

SUPERINTENDÊNCIA DE ADMINISTRAÇÃO DO MINISTÉRIO DA FAZENDA NO ESTADO DE MATO GROSSO (SAMF-MT). **Edital do Pregão Eletrônico nº 002/2015**. Cuiabá, 2015. Disponível em: <http://comprasnet.gov.br/aceso.asp?url=/ConsultaLicitacoes/ConsLicitacao_Filtro.asp>. Acesso em 17 nov. 2018.

TARDIN et al. **Aplicação de conceitos de engenharia de métodos em uma panificadora. Um estudo de caso na panificadora Monza**. In: XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. Salvador, 2013.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO – TCU. **Edital do Pregão Eletrônico nº 64/2015**, Brasília, 2015. Disponível em: <http://comprasnet.gov.br/aceso.asp?url=/ConsultaLicitacoes/ConsLicitacao_Filtro.asp>. Acesso em 17 nov. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO - UFTM. **Anuários UFTM – Anuário UFTM 2018**. Disponível em: <<http://www.uftm.edu.br/proplan/informacoes-institucionais/anuarios>>. Acesso em: 2 ago. 2019.

_____. **Conheça a UFTM.** Disponível em: <<http://www.uftm.edu.br/institucional/conheca-a-uftm>>. Acesso em: 2 ago. 2019.

_____. **Edital de Pregão nº 32/2013.** Uberaba, 2013. Disponível em: <http://comprasnet.gov.br/aceso.asp?url=/ConsultaLicitacoes/ConsLicitacao_Filtro.asp>. Acesso em: 28 mai. 2019.

_____. **Edital de Pregão nº 88/2014.** Uberaba, 2014. Disponível em: <http://comprasnet.gov.br/aceso.asp?url=/ConsultaLicitacoes/ConsLicitacao_Filtro.asp>. Acesso em: 29 mai. 2019.

_____. **Manual para apresentação de trabalhos acadêmicos baseado nas normas de documentação da ABNT.** Uberaba, 2013.

VIANA JÚNIOR, Jesus Ribeiro. BONFIM, Willame Balbino. DUARTE, José Alfredo da Silva. **Os benefícios da implantação da cronoanálise.** In: XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. Fortaleza, 2015.

VIEIRA, Romero Rondinele dos Santos; CORREIA, Ana Maria Magalhães; SILVA, Armstrong Martins da. **Determinação do tempo padrão em uma operação do setor de panificação.** In: XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. João Pessoa, 2016.

WESZ, Luís Fernando Peixoto; DALONGARO, Roberto Carlos. **Custos dos serviços de terceiros versus servidor efetivo na gestão pública municipal.** Revistade La Facultad de Ciencias Económicas – UNNE, n. 18, otoño 2017, p. 50-60.

ZAGATTO, Thiago Anderson. **Inovação nos serviços de limpeza na administração pública – idealismo ou necessidade?** Revista do Tribunal de Contas da União. Brasília – DF, ano 47, n. 133, mai./ago. 2015, p. 88 - 95.

ZENONE, Luiz Claudio. **Marketing estratégico e competitividade empresarial: formulando estratégias mercadológicas para organizações de alto desempenho.** São Paulo: Novatec Editora, 2007.

ANEXO I – CONSULTA AO MPDG

Dados do Pedido

Protocolo	03950002008201805
Solicitante	Leilyanne dos Santos Dias
Data de Abertura	30/05/2018 18:17
Orgão Superior Destinatário	MP – Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
Orgão Vinculado Destinatário	
Prazo de Atendimento	20/06/2018
Situação	Respondido
Status da Situação	Acesso Concedido (Informações enviadas por e-mail)
Forma de Recebimento da Resposta	Pelo sistema (com avisos por email)
Resumo	Índices de produtividade - IN SEGES nº 5/2017
Detalhamento	No ANEXO VI - B (SERVIÇO DE LIMPEZA E CONSERVAÇÃO) da IN SEGES nº 5/2017 constam índices de produtividade diferentes daqueles dispostos na IN SLTI nº 2/2008. Venho questionar se houve algum estudo que embasou as novas produtividades e, em caso positivo, solicito cópia do processo ou documentos sobre o tema.

Dados da Resposta

Data de Resposta	18/06/2018 17:58
Tipo de Resposta	Acesso Concedido
Classificação do Tipo de Resposta	Informações enviadas por e-mail

Resposta

Senhora,

O Serviço de Informações ao Cidadão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão agradece o seu contato.

Em atendimento à solicitação, segue o arquivo em anexo da Controladoria-Geral da União (CGU), o qual foi o substrato para as alterações das produtividades. Esclarece-se ainda que tal alteração foi sugerida pela própria CGU.

Atenciosamente,

Responsável pela Resposta	Coordenadora-Geral de Normas
Destinatário do Recurso de Primeira Instância:	Diretor de Normas e Sistemas de Logística
Prazo Limite para Recurso	28/06/2018

Classificação do Pedido

Categoria do Pedido	Governo e Política
Subcategoria do Pedido	Administração pública
Número de Perguntas	1

Histórico do Pedido

Data do evento	Descrição do evento	Responsável
30/05/2018 18:17	Pedido Registrado para para o Órgão MP – Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão	SOLICITANTE
18/06/2018 17:58	Pedido Respondido	MP – Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

ANEXO II – PLANILHA DE ÁREAS E PRODUTIVIDADES - SAMF-MT

Local	Área física (m²)	Tipo de Limpeza	Periodicidade	Periodicidade (em dias)	Frequência	Qtde pessoas na tarefa	Tempo de execução da tarefa (minutos)	Produtividade 8h (m²)	Produtividade convertida (m²)	ATC - Área Total Convertida - (m²)	Nº de Serventes
Salas de Expediente da DRFB/SETEC	512	Tirar pó dos móveis, varrer e passar pano úmido no piso	Diária	1	1	2	60	1.792	1.792	171,43	
Salas de Expediente da DRFB/SETEC	512	Limpar atrás dos armários e divisórias	Mensal	30	1	2	60	1.792	53.760	5,71	
Área para circulação interna da DRFB/SETEC	35	Varrer e passar pano úmido	Diária	1	1	1	8	1.838	1.838	11,43	
Área para circulação interna da DRFB/SETEC	35	Limpar divisórias e passar cera no piso	Mensal	30	1	1	15	980	29.400	0,71	
Salas de Expediente da DRFB/CECAT	456	Tirar pó dos móveis, varrer e passar pano úmido no piso	Diária	1	1	2	50	1.915	1.915	142,86	
Salas de Expediente da DRFB/CECAT	456	Limpar atrás dos armários e divisórias,	Mensal	30	1	2	100	958	28.728	9,52	
Área para circulação interna da DRFB/CECAT	19	Varrer e passar pano úmido	Diária	1	1	1	5	1.596	1.596	7,14	
Área para circulação interna da DRFB/CECAT	19	Passar cera no piso	Mensal	30	1	1	8	988	29.925	0,38	
Escadas da 1ª Fase	15	Varrer e passar pano úmido	Diária	1	1	1	10	630	630	14,29	
Escadas da 1ª Fase	15	Lavagem completa	Mensal	30	1	2	10	315	9.450	0,95	
Escada de Segurança da 1ª Fase	23	Varrer, passar pano úmido no piso e guarda corpo.	Semanal	7	1	1	10	966	6.762	2,04	
Corredor	128	Varrer e passar pano úmido	Diária	1	1	1	15	3.584	3.584	21,43	
Corredor	128	Passar cera no piso	Mensal	30	1	1	20	2.688	80.640	0,95	
Corredor	128	Limpeza Pesada	Trimestral	90	1	2	120	224	20.160	3,81	
Sala de climatização do ar condicionado da 1ª Fase	29	Varrer e passar pano úmido no piso.	Semanal	7	1	1	10	1.218	8.526	2,04	
Sala da copa +Sala de Limpeza+Sala de lixo	57	Tirar o pó dos armários varrer e passa pano úmido no piso	Diária	1	1	1	10	2.394	2.394	14,29	
Sala da copa +Sala de Limpeza+Sala de lixo	57	Lavagem completa	Semanal	7	1	2	15	798	5.586	6,12	
Sala do Hall de entrada + Elevadores + Diversos	390	Varrer e passar pano úmido no piso, passar vaselina na parede dos elevadores	Diária	1	1	1	50	3.276	3.276	71,43	
Sala do Hall de entrada + Elevadores + Diversos	390	Passar cera no piso.	Mensal	30	1	1	70	2.340	70.200	3,33	
Área de circulação comum	80	Varrer e passar pano úmido	Diária	1	1	1	10	3.360	3.360	14,29	
Escadas da 2ª Fase	15	Varrer e passar pano úmido	Diária	1	1	1	10	630	630	14,29	
Escadas da 2ª Fase	15	Lavagem completa	Mensal	30	1	2	10	315	9.450	0,95	
Escadas de Segurança da 2ª Fase	23	Varrer, passar pano úmido no piso e guarda corpo.	Semanal	7	1	1	10	966	6.762	2,04	
Sala de climatização do ar condicionado da 2ª Fase	29	Varrer e passar pano úmido no piso.	Semanal	7	1	1	10	1.218	8.526	2,04	
Salas de Expediente da SPU	531	Tirar pó dos móveis, varrer e passar pano úmido no piso	Diária	1	1	2	60	1.859	1.859	171,43	
Salas de Expediente da SPU	531	Limpar atrás dos armários e divisórias	Mensal	30	1	2	120	929	27.878	11,43	
Área para circulação interna da SPU	32	Varrer e passar pano úmido	Diária	1	1	1	10	1.344	1.344	14,29	
Salas de Expediente da PGFN	162	Tirar pó dos móveis, varrer e passar pano úmido no piso	Diária	1	1	2	40	851	851	114,29	
Salas de Expediente da PGFN	162	Limpar atrás dos armários e divisórias	Mensal	30	1	2	45	756	22.680	4,29	
Área para circulação interna da PGFN	22	Varrer e passar pano úmido	Diária	1	1	1	8	1.155	1.155	11,43	
Salas de Expediente do SERPRO	215	Tirar pó dos móveis, varrer e passar pano úmido no piso	Diária	1	1	2	30	1.505	1.505	85,71	
Salas de Expediente do SERPRO	215	Limpar atrás dos armários e divisórias	Mensal	30	1	2	60	753	22.575	5,71	
Área para circulação interna do SERPRO	20	varrer e passar pano úmido	Diária	1	1	1	8	1.050	1.050	11,43	
TOTAL	2995							953	1.5683333	953	1.5683333

APÊNDICE I – FOLHA DE CRONOMETRAGEM

BANHEIROS

TIPO DE LIMPEZA	Simples
PERIODICIDADE	Diária
FREQUÊNCIA	3 vezes ao dia - 1 vez de manhã e 2 vezes à tarde
DESCRIÇÃO	Reposição de materiais/retirada lixo/pequenas limpezas

OBSERVAÇÕES	BLOCO	ANDAR	QUANTIDADE DE PESSOAS NA TAREFA	MEDIÇÕES (SEGUNDOS)
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

APÊNDICE II – SELEÇÃO DE EDITAIS

UNIVERSIDADES FEDERAIS	UASG	EDITAIS ENCONTRADOS	1ª SELEÇÃO (último edital de cada UASG)	SELEÇÃO FINAL (editais SELECIONADOS/ ELIMINADOS)
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS (UFGD)	154502	-----	-----	-----
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DE PORTO ALEGRE (UFCSPA)	154032	-----	-----	-----
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR)	154055	25/2017	25/2017	SELECIONADO
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC (UFABC)	154503	-----	-----	-----
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA - UNIPAMPA (UNIPAMPA)	154359	-----	-----	-----
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS (UFT)	154419	-----	-----	-----
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO (UNIVASF)	154421	57/2017	57/2017	ELIMINADO Não descreveu, apenas replicou o IMR modelo da IN nº 5/2017
UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA (UNILAB)	158565	-----	-----	-----
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)	154040	-----	-----	-----
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)	153038	5/2018	5/2018	ELIMINADO Trata-se de Higienização Hospitalar
UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL (UFFS)	158517	-----	-----	-----

UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA (UNILA)	158658	-----	-----	-----
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)	153065	2/2018	2/2018	ELIMINADO Não se trata de limpeza terceirizada (para atendimento de eventos institucionais)
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL)	153037	-----	-----	-----
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS (UNIFAL-MG)	153028	-----	-----	-----
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE (UFCG)	158195	3/2018; 9/2018; 16/2018	16/2018	SELECIONADO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS (UFG)	153052	177/2017; 193/2017; 9/2018; 15/2018	15/2018	ELIMINADO Foi amparado na IN nº 2/2008
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ - UNIFEI (UNIFEI)	153030	97/2017	97/2017	ELIMINADO Não descreveu, apenas replicou o IMR modelo da IN nº 5/2017
UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA (UFJF)	153061	157/2017	157/2017	SELECIONADO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)	153032	46/2018	46/2018	SELECIONADO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO (UFMT)	154045	4/2019; 10/2019	10/2019	ELIMINADO Trata-se de outro tipo de limpeza (auxiliar de serviços gerais - contratação por posto)
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL (UFMS)	154054	-----	-----	-----
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)	153254	1/2019	1/2019	SELECIONADO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO (UFOP)	154046	75/2017	75/2017	ELIMINADO Foi amparado na IN nº 2/2008
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (UFPEL)	154047	71/2017	71/2017	SELECIONADO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)	153080	-----	-----	-----
UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA (UFRR)	154080	8/2018	8/2018	ELIMINADO Trata-se de Limpeza e Conservação da Piscina
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)	153163	84/2018; 419/2018	419/2018	SELECIONADO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)	153164	227/2018	227/2018	SELECIONADO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCAR)	154049	-----	-----	-----
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI (UFSJ)	154069	40/2018; 44/2018	44/2018	SELECIONADO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO (UNIFESP)	153031	184/2018; 279/2018; 281/2018; 286/2018; 58/2019	58/2019	ELIMINADO Não descreveu, apenas replicou o IMR modelo da IN nº 5/2017
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE (UFS)	154050	52/2018; 19/2019	19/2019	ELIMINADO Trata-se de outro tipo de limpeza (auxiliar de serviços gerais - contratação por posto)
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)	154043	119/2017	119/2017	ELIMINADO Foi amparado na IN nº 2/2008
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV)	154051	62/2018;163/2018; 183/2018;252/2018	252/2018	SELECIONADO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE (UFAC)	154044	-----	-----	-----

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ (UNIFAP)	154215	-----	-----	-----
UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS (UFAM)	154039	315/2017; 43/2018; 19/2019	19/2019	SELECIONADO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI (UFCA)	158719	-----	-----	-----
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)	153045	28/2018	28/2018	SELECIONADO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)	153046	-----	-----	-----
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (UNIRIO)	154034	26/2018	26/2018	SELECIONADO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO (UFMA)	154041	25/2018	25/2018	ELIMINADO Trata-se de limpeza, conservação e desobstrução de fossas sépticas, seus ligantes e conexões
UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DA BAHIA (UFOB)	158717	-----	-----	-----
UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DO PARÁ (UFOPA)	158515	15/2018	15/2018	ELIMINADO Não há modelo de IMR
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)	153063	-----	-----	-----
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)	153079	-----	-----	-----
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ (UFPI)	154048	-----	-----	-----
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA (UFRB)	158092	-----	-----	-----
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ)	153115	20/2017; 21/2017; 3/2018; 12/2018; 18/2018; 21/2018; 7/2019; 8/2019	8/2019	ELIMINADO Não há modelo de IMR

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE (FURG)	154042	152/2017	152/2017	ELIMINADO Não há modelo de IMR
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)	153103	91/2017	91/2017	ELIMINADO Foi amparado na IN nº 2/2008
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)	153114	189/2017; 38/2018; 108/2018	108/2018	ELIMINADO Trata-se de outro tipo de limpeza (auxiliar de serviços gerais - contratação por posto)
UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA (UFESBA)	158720	-----	-----	-----
UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL E SUDESTE DO PARÁ (UNIFESSPA)	158718	-----	-----	-----
UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI (UFVJM)	153036	43/2018	43/2018	SELECIONADO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO (UFTM)	153035	-----	-----	-----
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)	153056	-----	-----	-----
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA (UFRA)	153034	29/2017	29/2017	SELECIONADO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO (UFRPE)	153165	43/2018	43/2018	SELECIONADO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ)	153166	3/2018; 26/2018	26/2018	ELIMINADO Foi amparado na IN nº 2/2008
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO (UFERSA)	153033	54/2018; 60/2018	60/2018	SELECIONADO
UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ (UTFPR)	153019	-----	-----	-----

APÊNDICE III - INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO DE RESULTADO (IMR)

1. DA DEFINIÇÃO

Segundo a Instrução Normativa nº 5/2017, o Instrumento de Medição de Resultado (IMR) é um mecanismo que define, em bases compreensíveis, tangíveis, objetivamente observáveis e comprováveis, os níveis esperados de qualidade da prestação do serviço e respectivas adequações de pagamento.

Assim, este documento descreve os resultados esperados para cada ambiente da UFTM, bem como apresenta os critérios de avaliação da qualidade dos serviços e adequações de pagamento por eventual não atendimento de tais resultados.

2. DOS RESULTADOS ESPERADOS

Nas tabelas abaixo estão contemplados os resultados a serem atingidos com a prestação de serviço de limpeza, divididos por ambientes. Cada ambiente representa um módulo, totalizando doze módulos: 1. Banheiros; 2. Escritórios e Gabinetes; 3. Copa; 4. Salas de Aula; 5. Laboratórios/Consultórios/Biotérios; 6. Bibliotecas; 7. Auditórios; 8. Depósitos; 9. Estacionamentos/Garagens; 10. Áreas de Circulação (corredores e escadas); 11. Unidades Esportivas; 12. Outras áreas.

Os itens de avaliação representam os itens a serem avaliados em um ambiente (módulo). Eles foram descritos de modo a contemplar um melhor resultado nas avaliações. O ambiente avaliado pode não contemplar todos os itens descritos, assim como pode haver itens não descritos a serem limpos. Independente disso, a Contratada deverá considerar a obrigatoriedade de executar todos os serviços necessários para a manutenção de um ambiente limpo e higienizado em toda a área compreendida no presente contrato.

MÓDULO 1: BANHEIROS	
Item de avaliação	Resultado a ser atingido
Pisos e Rodapés	Limpos, sem resíduos, sujidades, ou acúmulo de água, higienizado, rodapés sem acúmulo de resíduos e ralos sem obstrução ou acúmulo de resíduos.
Paredes, Portas e Teto	Limpos, sem resíduos, sujidades, sem marcas, com aspecto, uniforme de limpeza, livre de teias de aranha ou outros resíduos e sujidades.
Sanitários e Mictórios	Limpos, sem resíduos, higienizado e sem sujidades aparentes e com o tampo e assento secos.
Lixeiras	Limpas externamente, sem resíduos ou sujidades, providas de sacos próprios para lixo e com preenchimento sempre abaixo de sua capacidade máxima.
Pias e Balcões	Limpos, sem resíduos, sujidades aparentes, sem acúmulo excessivo de água, ralos sem obstrução ou acúmulo de resíduos.
Espelhos	Limpos, sem resíduos, higienizado e sem sujidades aparentes, sem manchas ou impressões digitais.
Metais (Corrimão, Maçanetas, Barras de Apoio, Saboneteiras, etc.)	Limpos, sem resíduos, higienizado, sem sujidades e desengordurados.
Consumíveis (Papel Higiênico, Papel Toalha, Sabonete Líquido, Etc.)	Disponibilidade do material em quantidade suficiente para uso de modo que não venha a frustrar eventual necessidade dos usuários quando demandado.
Janelas e Esquadrias (FACES Internas)	Limpos, sem resíduos, marcas e sujidades aparentes e esquadrias sem teias de aranha.

MÓDULO 2: ESCRITÓRIOS E GABINETES	
Item de avaliação	Resultado a ser atingido
Pisos e Rodapés	Limpos, sem resíduos, sujidades, ou acúmulo de água, higienizado, rodapés sem acúmulo de resíduos e ralos sem obstrução ou acúmulo de resíduos.
Paredes, Portas e Teto	Limpos, sem resíduos, sujidades, sem marcas, com aspecto uniforme de limpeza, livre de teias de aranha ou outros resíduos e sujidades.
Lixeiras	Limpas externamente, sem resíduos ou sujidades, providas de sacos próprios para lixo e com preenchimento sempre abaixo de sua capacidade máxima.
Mobiliários (armários (limpeza externa), mesas, cadeiras, etc.)	Limpos, sem poeira, resíduos e sujidades, organizados.
Equipamentos (computadores, impressoras, etc. (limpeza externa))	Limpos, sem poeira, resíduos e sujidades.
Tapetes	Limpos, sem poeira, resíduos e sujidades.
Cortinas/Persianas	Limpos, sem poeira, resíduos e sujidades.
Quadros e demais objetos	Limpos, sem poeira, resíduos e sujidades em sua superfície.
Janelas e esquadrias (faces internas)	Limpos, sem resíduos, marcas e sujidades aparentes e esquadrias sem teias de aranha.

MÓDULO 3: COPAS/REFEITÓRIOS	
Item de avaliação	Resultado a ser atingido
Pisos e Rodapés	Limpos, sem resíduos, sujidades, ou acúmulo de água, higienizado, rodapés sem acúmulo de resíduos e ralos sem obstrução ou acúmulo de resíduos.

Item de avaliação	Resultado a ser atingido
Paredes, Portas e Teto	Limpos, sem resíduos, sujidades, sem marcas, com aspecto uniforme de limpeza, livre de teias de aranha ou outros resíduos e sujidades.
Lixeiras	Limpas externamente, sem resíduos ou sujidades, providas de sacos próprios para lixo e com preenchimento sempre abaixo de sua capacidade máxima.
Pias e Balcões	Limpos, sem resíduos, sujidades aparentes, sem acúmulo excessivo de água, ralos sem obstrução ou acúmulo de resíduos.
Mobiliários (limpeza externa)	Limpos, sem poeira, resíduos e sujidades, organizados.
Equipamentos (geladeira, microondas, etc. - limpeza externa)	Limpos, sem poeira, resíduos e sujidades.
Tapetes	Limpos, sem poeira, resíduos e sujidades.
Cortinas/Persianas	Limpos, sem poeira, resíduos e sujidades.
Janelas e esquadrias (faces internas)	Limpos, sem resíduos, marcas e sujidades aparentes e esquadrias sem teias de aranha.

MÓDULO 4: SALAS DE AULA	
Item de avaliação	Resultado a ser atingido
Pisos e Rodapés	Limpos, sem resíduos, sujidades, ou acúmulo de água, higienizado, rodapés sem acúmulo de resíduos e ralos sem obstrução ou acúmulo de resíduos.
Paredes, Portas e Teto	Limpos, sem resíduos, sujidades, sem marcas, com aspecto uniforme de limpeza, livre de teias de aranha ou outros resíduos e sujidades.

Item de avaliação	Resultado a ser atingido
Lixeiras	Limpas externamente, sem resíduos ou sujidades, providas de sacos próprios para lixo e com preenchimento sempre abaixo de sua capacidade máxima.
Mobiliários (limpeza externa), inclusive carteiras, mesas e cadeiras	Limpos, sem poeira, resíduos e sujidades, organizados
Equipamentos (computadores, projetores multimídia, etc. - limpeza externa)	Limpos, sem poeira, resíduos e sujidades.
Tapetes	Limpos, sem poeira, resíduos e sujidades.
Cortinas/Persianas	Limpos, sem poeira, resíduos e sujidades.
Quadros, lousa e demais objetos	Limpos, sem poeira, resíduos e sujidades em sua superfície.
Janelas e esquadrias (faces internas)	Limpos, sem resíduos, marcas e sujidades aparentes e esquadrias sem teias de aranha.

MÓDULO 5: LABORATÓRIOS/CONSULTÓRIOS/BIOTÉRIOS

Item de avaliação	Resultado a ser atingido
Pisos e Rodapés	Limpos, sem resíduos, sujidades, ou acúmulo de água, higienizado, rodapés sem acúmulo de resíduos e ralos sem obstrução ou acúmulo de resíduos.
Paredes, Portas e Teto	Limpos, sem resíduos, sujidades, sem marcas, com aspecto uniforme de limpeza, livre de teias de aranha ou outros resíduos e sujidades.
Lixeiras	Limpas externamente, sem resíduos ou sujidades, providas de sacos próprios para lixo e com preenchimento sempre abaixo de sua capacidade máxima.

Item de avaliação	Resultado a ser atingido
Pias e Balcões	Limpos, sem resíduos, sujidades aparentes, sem acúmulo excessivo de água, ralos sem obstrução ou acúmulo de resíduos.
Mobiliários (armários (limpeza externa), mesas, cadeiras, etc.)	Limpos, sem poeira, resíduos e sujidades, organizados.
Equipamentos (computadores e outros equipamentos inerentes ao local - limpeza externa)	Limpos, sem poeira, resíduos e sujidades.
Tapetes	Limpos, sem poeira, resíduos e sujidades.
Cortinas/Persianas	Limpos, sem poeira, resíduos e sujidades.
Quadros e demais objetos	Limpos, sem poeira, resíduos e sujidades em sua superfície.
Janelas e esquadrias (faces internas)	Limpos, sem resíduos, marcas e sujidades aparentes e esquadrias sem teias de aranha.

MÓDULO 6: BIBLIOTECAS	
Item de avaliação	Resultado a ser atingido
Pisos e Rodapés	Limpos, sem resíduos, sujidades, ou acúmulo de água, higienizado, rodapés sem acúmulo de resíduos e ralos sem obstrução ou acúmulo de resíduos.
Paredes, Portas e Teto	Limpos, sem resíduos, sujidades, sem marcas, com aspecto uniforme de limpeza, livre de teias de aranha ou outros resíduos e sujidades.
Lixeiras	Limpas externamente, sem resíduos ou sujidades, providas de sacos próprios para lixo e com preenchimento sempre abaixo de sua capacidade máxima.

Item de avaliação	Resultado a ser atingido
Mobiliários (armários (limpeza externa), mesas, cadeiras, prateleiras de livros, etc.)	Limpos, sem poeira, resíduos e sujidades, organizados.
Livros, periódicos, revistas e demais objetos de estudo	Limpos, sem poeira, resíduos e sujidades em sua superfície.
Equipamentos (computadores e outros equipamentos inerentes ao local - limpeza externa)	Limpos, sem poeira, resíduos e sujidades.
Tapetes	Limpos, sem poeira, resíduos e sujidades.
Cortinas/Persianas	Limpos, sem poeira, resíduos e sujidades.
Quadros e demais objetos	Limpos, sem poeira, resíduos e sujidades em sua superfície.
Janelas e esquadrias (faces internas)	Limpos, sem resíduos, marcas e sujidades aparentes e esquadrias sem teias de aranha.
Bebedouros	Limpos, sem sujidades, sem acúmulo de água no apoio do copo e seus arredores.

MÓDULO 7: AUDITÓRIOS	
Item de avaliação	Resultado a ser atingido
Pisos e Rodapés	Limpos, sem resíduos, sujidades, ou acúmulo de água, higienizado, rodapés sem acúmulo de resíduos e ralos sem obstrução ou acúmulo de resíduos.
Paredes, Portas e Teto	Limpos, sem resíduos, sujidades, sem marcas, com aspecto uniforme de limpeza, livre de teias de aranha ou outros resíduos e sujidades.

Item de avaliação	Resultado a ser atingido
Lixeiras	Limpas externamente, sem resíduos ou sujidades, providas de sacos próprios para lixo e com preenchimento sempre abaixo de sua capacidade máxima.
Mobiliários (armários (limpeza externa), mesas, cadeiras, poltronas, etc.)	Limpos, sem poeira, resíduos e sujidades.
Equipamentos	Limpos, sem poeira, resíduos e sujidades.
Tela de projeção	Limpos, sem poeira, resíduos e sujidades.
Tapetes/carpetes	Limpos, sem poeira, resíduos e sujidades.
Cortinas/Persianas	Limpos, sem poeira, resíduos e sujidades.
Quadros e demais objetos	Limpos, sem poeira, resíduos e sujidades em sua superfície.
Janelas e esquadrias (faces internas)	Limpos, sem resíduos, marcas e sujidades aparentes e esquadrias sem teias de aranha.
Metais (Corrimão, Barras de Apoio, etc.)	Limpos, sem resíduos, higienizado, sem sujidades e desengordurados.

MÓDULO 8: DEPÓSITOS/ALMOXARIFADOS/OFICINAS/GALPÕES	
Item de avaliação	Resultado a ser atingido
Pisos e Rodapés	Limpos, sem resíduos, sujidades, ou acúmulo de água, higienizado, rodapés sem acúmulo de resíduos e ralos sem obstrução ou acúmulo de resíduos.
Paredes, Portas e Teto	Limpos, sem resíduos, sujidades, sem marcas, com aspecto uniforme de limpeza, livre de teias de aranha ou outros resíduos e sujidades.

Item de avaliação	Resultado a ser atingido
Lixeiras	Limpas externamente, sem resíduos ou sujidades, providas de sacos próprios para lixo e com preenchimento sempre abaixo de sua capacidade máxima.
Mobiliários (armários (limpeza externa), mesas, cadeiras, prateleiras, pálets, etc.)	Limpos, sem poeira, resíduos e sujidades.
Equipamentos	Limpos, sem poeira, resíduos e sujidades.
Tapetes	Limpos, sem poeira, resíduos e sujidades.
Cortinas/Persianas	Limpos, sem poeira, resíduos e sujidades.
Quadros e demais objetos	Limpos, sem poeira, resíduos e sujidades em sua superfície.
Janelas e esquadrias (faces internas)	Limpos, sem resíduos, marcas e sujidades aparentes e esquadrias sem teias de aranha.

MÓDULO 9: ESTACIONAMENTOS/GARAGENS		
Item de avaliação	Resultado a ser atingido	
Estacionamentos/Garagens Internas	Pisos e Rodapés	Limpos, sem resíduos, sujidades, ou acúmulo de água, higienizado, rodapés sem acúmulo de resíduos e ralos sem obstrução ou acúmulo de resíduos.
	Paredes, Portas e Teto	Limpos, sem resíduos, sujidades, sem marcas, com aspecto uniforme de limpeza, livre de teias de aranha ou outros resíduos e sujidades.
	Lixeiras	Limpas externamente, sem resíduos ou sujidades, providas de sacos próprios para lixo e com preenchimento sempre abaixo de sua capacidade máxima.

Item de avaliação	Resultado a ser atingido	
Estacionamentos/Garagens Externas	Pisos	Sem acúmulo de resíduos, folhas, galhos e detritos. Roçada e livre de plantas desnecessárias ou que obstruam a passagem.
	Lixeiras	Limpas externamente, sem resíduos ou sujidades, providas de sacos próprios para lixo e com preenchimento sempre abaixo de sua capacidade máxima.

MÓDULO 10: ÁREAS DE CIRCULAÇÃO (CORREDORES, ESCADAS, ELEVADORES)		
Item de avaliação	Resultado a ser atingido	
Pisos e Rodapés	Limpos, sem resíduos, sujidades, ou acúmulo de água, higienizado, rodapés sem acúmulo de resíduos e ralos sem obstrução ou acúmulo de resíduos.	
Paredes, Portas e Teto	Limpos, sem resíduos, sujidades, sem marcas, com aspecto uniforme de limpeza, livre de teias de aranha ou outros resíduos e sujidades.	
Lixeiras	Limpas externamente, sem resíduos ou sujidades, providas de sacos próprios para lixo e com preenchimento sempre abaixo de sua capacidade máxima.	
Mobiliários (limpeza externa)	Limpos, sem poeira, resíduos e sujidades.	
Bancos	Limpos, sem acúmulo de resíduos e sujidades.	
Equipamentos	Limpos, sem poeira, resíduos e sujidades.	
Tapetes	Limpos, sem poeira, resíduos e sujidades.	
Janelas e esquadrias (faces internas)	Limpos, sem resíduos, marcas e sujidades aparentes e esquadrias sem teias de aranha.	

Item de avaliação	Resultado a ser atingido	
Bebedouros	Limpos, sem sujidades, sem acúmulo de água em seus arredores.	
Corrimão das escadas	Limpos, sem resíduos, sujidades e desgordurados.	
Elevadores	Pisos, Paredes, Portas e Teto	Limpos, sem resíduos, sujidades, sem marcas, com aspecto uniforme de limpeza.
	Espelhos	Limpos, sem resíduos, higienizado e sem sujidades aparentes, sem manchas ou impressões digitais.

MÓDULO 11: UNIDADES ESPORTIVAS		
Item de avaliação	Resultado a ser atingido	
Pisos e Rodapés	Limpos, sem resíduos, sujidades, ou acúmulo de água, higienizado, rodapés sem acúmulo de resíduos e ralos sem obstrução ou acúmulo de resíduos.	
Paredes e Portas	Limpos, sem resíduos, sujidades, sem marcas, com aspecto uniforme de limpeza, livre de teias de aranha ou outros resíduos e sujidades.	
Lixeiras	Limpas externamente, sem resíduos ou sujidades, providas de sacos próprios para lixo e com preenchimento sempre abaixo de sua capacidade máxima.	
Mobiliários (limpeza externa)	Limpos, sem poeira, resíduos e sujidades, organizados	
Equipamentos (computadores, impressoras, geladeira, microondas, etc - limpeza externa)	Limpos, sem poeira, resíduos e sujidades.	
Tapetes	Limpos, sem poeira, resíduos e sujidades.	
Cortinas/Persianas	Limpos, sem poeira, resíduos e sujidades.	
Quadros e demais objetos	Limpos, sem poeira, resíduos e sujidades em sua superfície.	

Item de avaliação	Resultado a ser atingido
Janelas e esquadrias (faces internas)	Limpos, sem resíduos, marcas e sujidades aparentes e esquadrias sem teias de aranha.
Equipamentos/objetos de academia	Limpos, sem poeira, resíduos e sujidades em sua superfície.
Bebedouros	Limpos, sem sujidades, sem acúmulo de água em seus arredores.
Espelhos	Limpos, sem resíduos, higienizado e sem sujidades aparentes, sem manchas ou impressões digitais.
Quadras	Limpas, sem acúmulo de resíduos, folhas, galhos e detritos.
Arquibancadas	Limpas, sem acúmulo de resíduos, folhas, galhos e detritos.

MÓDULO 12: OUTRAS ÁREAS		
Item de avaliação	Resultado a ser atingido	
Áreas Externas (Pavimentadas)	Pisos	Sem acúmulo de resíduos, folhas, galhos e detritos. Roçada e livre de plantas desnecessárias ou que obstruam a passagem.
	Lixeiras	Limpas externamente, sem resíduos ou sujidades, providas de sacos próprios para lixo e com preenchimento sempre abaixo de sua capacidade máxima.
Áreas Externas (Pátios)	Pisos	Sem acúmulo de resíduos, folhas, galhos e detritos. Roçada e livre de plantas desnecessárias ou que obstruam a passagem.
	Lixeiras	Limpas externamente, sem resíduos ou sujidades, providas de sacos próprios para lixo e com preenchimento sempre abaixo de sua capacidade máxima.

Item de avaliação	Resultado a ser atingido	
Fachadas	Vidros, Esquadrias, etc.	Limpos, sem acúmulo excessivo de resíduos. Vidros sem manchas.

3. DA AVALIAÇÃO DO SERVIÇO PRESTADO E ADEQUAÇÃO DO PAGAMENTO

Os serviços prestados pela CONTRATADA serão avaliados pelos fiscais técnicos do contrato. Para cada módulo avaliado serão atribuídos pontos de qualidade, conforme critérios constantes na *Ficha de Avaliação do Serviço Prestado (FASP)*. A avaliação do fiscal técnico será diária, por amostragem. Ao final de cada mês de fiscalização, os fiscais técnicos encaminharão ao gestor do contrato, as FASPs preenchidas durante o mês, que, de posse destas, preencherá o *Instrumento de Medição de Resultado (IMR)*.

Em caso de prestação de serviço abaixo do resultado esperado:

a) Durante o mês, nas fiscalizações por amostragem – a intervalos regulares, os fiscais técnicos ou gestor do contrato poderão encaminhar as cópias das FASPs à Contratada, para que sejam possibilitadas providências para sanar ou evitar novas ocorrências de aspectos inadequados;

b) Durante o mês, por reclamação registrada pelos usuários – os fiscais técnicos farão vistoria para verificar o objeto de reclamação, preenchendo a FASP e, caso necessário, proceder como na letra a).

c) Após preenchimento do IMR – o IMR será encaminhado à Contratada que, caso deseje, terá 3 (três) dias para apresentar recurso sobre o resultado avaliado. O recurso poderá ser acatado pelo gestor do contrato, desde que comprovada a excepcionalidade da ocorrência, resultante exclusivamente de fatores imprevisíveis e alheios ao controle da empresa.

O peso de cada módulo, a pontuação máxima final, a adequação do pagamento e os instrumentos supracitados estão dispostos abaixo:

PONTUAÇÃO MÁXIMA FINAL			
MÓDULOS	PONTUAÇÃO MÁXIMA (A)	PESO DA AVALIAÇÃO (B)	PONTUAÇÃO MÁXIMA FINAL (A x B)
MÓDULO 1: Banheiros	3	3	9
MÓDULO 2: Escritórios e gabinetes	3	2	6
MÓDULO 3: Copas/Refeitórios	3	2	6
MÓDULO 4: Salas de Aula	3	3	9
MÓDULO 5: Laboratórios/Consultórios/Biotérios	3	3	9
MÓDULO 6: Bibliotecas	3	3	9
MÓDULO 7: Auditórios	3	2	6
MÓDULO 8: Depósitos/Almoxarifados/Oficinas/Galpões	3	1	3
MÓDULO 9: Estacionamentos/Garagens	3	1	3
MÓDULO 10: Áreas de circulação (corredores, escadas, elevadores)	3	2	6
MÓDULO 11: Unidades Esportivas	3	2	6
MÓDULO 12: Outras áreas	3	1	3
RESULTADO MÁXIMO DA AVALIAÇÃO			75

ADEQUAÇÃO DO PAGAMENTO	
Faixa de Pontuação Obtida	Percentual de desconto
71 a 75	0%
66 a 70	2%
61 a 65	4%
46 a 50	6%
41 a 45	8%
36 a 40	10%
35 e abaixo	10% e advertência

FICHA DE AVALIAÇÃO DO SERVIÇO PRESTADO (FASP)				
Prédio/unidade: _____				
Fiscal técnico: _____				
Data da avaliação: _____				
CRITÉRIOS DOS ITENS AVALIADOS				PONTOS
Todos os aspectos adequados				3
Um aspecto inadequado (descrever no campo "observação")				2
Dois aspectos inadequados (descrever no campo "observação")				1
Três ou mais aspectos inadequados (descrever no campo "observação")				0
MÓDULOS¹	LOCAL DA AVALIAÇÃO²	HORÁRIO DA AVALIAÇÃO	PONTUAÇÃO	OBSERVAÇÃO (descrição de aspecto (s) inadequado (s))
MÓDULO 1: Banheiros				
MÓDULO 2: Escritórios e gabinetes				
MÓDULO 3: Copas/Refeitórios				
MÓDULO 4: Salas de Aula				
MÓDULO 5: Laboratórios/Consultórios/Biotérios				
MÓDULO 6: Bibliotecas				
MÓDULO 7: Auditórios				
MÓDULO 8: Depósitos/Almoxarifados/Oficinas/Galpões				
MÓDULO 9: Estacionamentos/Garagens				
MÓDULO 10: Áreas de circulação (corredores, escadas, elevadores)				
MÓDULO 11: Unidades Esportivas				
MÓDULO 12: Outras áreas				
¹ Preencher os módulos pertinentes a cada prédio/unidade. ² Ex.: sala de aula C 203 / banheiro masculino do 2º andar.				
<hr/> Fiscal Técnico				

INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO DO RESULTADO - IMR			
Contratada: _____			
Número do Contrato: _____			
Mês/Ano: _____			
Gestor do contrato: _____			
MÓDULOS	PONTUAÇÃO MÉDIA¹ (A)	PESO DA AVALIAÇÃO (B)	PONTUAÇÃO FINAL (A x B)
MÓDULO 1: Banheiros		3	
MÓDULO 2: Escritórios e gabinetes		2	
MÓDULO 3: Copas/Refeitórios		2	
MÓDULO 4: Salas de Aula		3	
MÓDULO 5: Laboratórios/Consultórios/Biotérios		3	
MÓDULO 6: Bibliotecas		3	
MÓDULO 7: Auditórios		2	
MÓDULO 8: Depósitos/Almoxarifados/Oficinas/ Galpões		1	
MÓDULO 9: Estacionamentos/Garagens		1	
MÓDULO 10: Áreas de circulação (corredores, escadas, elevadores)		2	
MÓDULO 11: Unidades Esportivas		2	
MÓDULO 12: Outras áreas		1	
PONTUAÇÃO TOTAL			
PERCENTUAL DE DESCONTO			
¹ Média da pontuação diária obtida pelas avaliações dos fiscais técnicos durante o mês, por meio da "Ficha de Avaliação do Serviço Prestado (FASP)".			
_____ Gestor do contrato			