



Projeto Revisão do Modelo de Contratação de Serviços de Limpeza

Relatório de Estratégia de Contratação

**Central de Compras
Maio/2019**



SUMÁRIO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO.....	7
2. ESTRATÉGIA DA CONTRATAÇÃO: JUSTIFICATIVA E RESULTADO ESPERADO	10
3. ANÁLISE SWOT.....	17
4. ANÁLISE DOS RISCOS.....	19
5. CONCLUSÕES	25
6. REFERÊNCIAS	27



FIGURAS

Figura 1: Modelo proposto - principais aspectos	9
Figura 2- Abrangência do escopo da contratação piloto no Ministério da Economia (ME)	9



QUADROS

Quadro 1: Modelo vigente x modelo proposto.....	14
Quadro 2: Matriz SWOT - Modelo proposto	17
Quadro 3: Escala de probabilidade	19
Quadro 4: Escala de impacto.....	19
Quadro 5: Descrição do risco	20
Quadro 6: Mapa de riscos	22
Quadro 7: Controle interno sugerido	22



TABELAS

Tabela 1 - Informações dos contratos de prestação de serviço de limpeza atuais do Ministério da Economia (ME)	10
---	----



SIGLAS

Sigla	Nome
Abralimp	Associação Brasileira do Mercado de Limpeza Profissional
APF	Administração Pública Federal
CGGAL	Coordenação-Geral de Gestão e Atendimento Logístico
DF	Distrito Federal
FIA	Fundação Instituto de Administração
IMR	Instrumento de Medição de Resultado
IN	Instrução Normativa
MF	Ministério da Fazenda
MDIC	Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços
ME	Ministério da Economia
MF	Ministério da Fazenda
MP	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
MTb	Ministério do Trabalho
PPA	Plano Plurianual
SEGES	Secretaria de Gestão
SGC	Secretaria de Governança Corporativa
SLTI	Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
TCU	Tribunal de Contas da União
TR	Termo de Referência
Web	Rede mundial de computadores, denominada <i>World Wide Web</i> - WWW, conectada por meio da internet

APRESENTAÇÃO

Este relatório apresenta os principais aspectos das propostas de alteração do atual modelo de contratação do serviço de limpeza utilizado pelas unidades da Administração Pública Federal (APF).

Tais propostas foram concebidas no âmbito do “Projeto Revisão do Modelo de Contratação de Serviços de Limpeza” desenvolvido pela Central de Compras e considera aspectos identificados nas fases de diagnóstico e de análise de mercado, conforme apresentado nos relatórios de cada uma das referidas fases.

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Com base nos resultados do diagnóstico e da análise de mercado, a concepção das alterações estratégicas ora apresentadas busca desenvolver método inovador de contratação de limpeza visando: elevar os níveis de qualidade do serviço; reduzir os custos de transação; otimizar e simplificar os processos de gestão, controle e fiscalização e promover a adoção de tecnologias, metodologias e insumos que maximizem os níveis de produtividade.

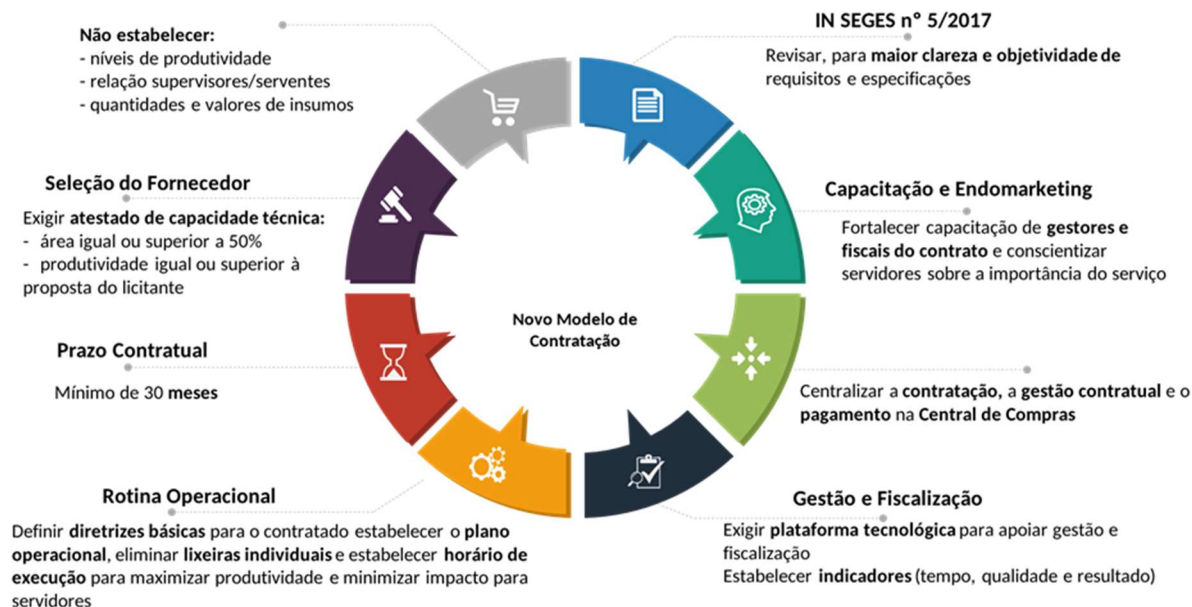
As propostas para o novo modelo de contratação contemplam os seguintes aspectos.

a. Deixar de estabelecer no edital de licitação:

- **níveis de produtividade (mínima e máxima)**, visto que observou-se que as empresas limitam suas produtividades àquelas indicadas como referência no edital, inibindo a obtenção de melhores níveis de produtividade. Além disso, em que pese não terem sido identificados os estudos dos quais resultaram as rotinas de limpeza consideradas para a construção dos atuais níveis de produtividade, entende-se que, ao não se estabelecer esses níveis, oportuniza-se às empresas propor rotinas mais adequadas aos diferentes tipos de ambiente;
- **relação entre a quantidade de encarregados e serventes**, pois a necessidade de profissionais para atuar na supervisão dos trabalhos pode variar em função da tecnologia empregada ou, ainda, da maturidade em gestão de cada empresa. Além disso, entende-se que a fixação dessa relação gera um fator de inibição para a empresa aperfeiçoar seus métodos e reduzir seus custos;
- **parâmetros rígidos sobre quantidades e tipos de insumos necessários para a execução do serviço**, tendo em vista que a definição rígida de materiais e equipamentos para execução do serviço exige especialização que, atualmente, não é de domínio das unidades da APF e traz para a contratante custos relacionados à estimativa e ao controle de insumos. Além disso, entende-se que, ao especificar os insumos, inibe-se a possibilidade de utilização de produtos aprimorados e novos equipamentos pela contratada.

- b. **Aumentar os níveis de exigência para comprovação, pelos licitantes, da capacidade técnico-operacional para execução dos serviços**, com exigência de que o licitante comprove experiência mínima em serviço de limpeza de pelo menos três anos, experiência na execução de serviços de limpeza em área igual ou superior a 50% (cinquenta por cento) da área objeto da licitação, bem como já ter obtido performance com produtividade igual ou superior à apresentada na proposta, na fase de habilitação do procedimento licitatório. A medida visa potencializar a capacidade do processo licitatório selecionar fornecedor especializado em limpeza e com experiência na execução de serviços em grandes áreas, além de mitigar riscos relacionados à exequibilidade da proposta.
- c. **Aumentar o prazo de vigência inicial do contrato para o mínimo de 30 meses (prorrogáveis)**, tendo em vista a estabilidade que se gera no negócio e incentivar investimentos em tecnologias mais modernas pelos fornecedores, com prazo maior para amortização dos custos.
- d. **Racionalizar as rotinas de execução do serviço por meio de definição de diretrizes básicas mais adequadas aos ambientes que compõem o objeto da contratação**, de forma a orientar o licitante na definição do plano operacional e na elaboração da proposta, assim como incentivar a aplicação de metodologias e equipamentos modernos disponíveis no mercado.
- e. **Exigir disponibilização de plataforma tecnológica para apoiar a gestão e fiscalização dos serviços e a mensuração dos indicadores de resultado**, visando fortalecer os mecanismos de gestão e fiscalização dos serviços, trazendo mais eficiência e efetividade para os referidos processos.
- f. **Centralizar a contratação, gestão contratual e pagamento na Central de Compras**, visando possibilitar ganhos de escala e padronização processual, obtendo melhores condições para execução e observação dos resultados obtidos com a contratação piloto.
- g. **Propor a criação de medidas para capacitar gestores e fiscais para atuar nos contratos de limpeza, com ênfase no acompanhamento da qualidade do serviço prestado, bem como ações para engajamento e conscientização dos servidores** no processo de conservação e fiscalização, visando ampliar a capacidade de fiscalização da contratada e consequentemente a melhoria da qualidade do serviço.
- h. **Estabelecer indicadores de medição de resultados com foco na qualidade dos serviços prestados**, com o propósito de garantir a satisfação do usuário.
- i. **Revisar a estrutura e redação da IN SEGES nº 5/2017**, de modo a proporcionar maior clareza e objetividade aos requisitos e especificações da contratação do serviço.

Figura 1: Modelo proposto - principais aspectos



Sugere-se ainda que a implantação das propostas apresentadas ocorra por meio de contratação piloto, tendo como objeto as edificações do no Ministério da Economia (ME), com atuação conjunta da Central de Compras com a Secretaria de Governança Corporativa (SGC).

A abrangência da proposta ao piloto está representada na figura a seguir.

Figura 2- Abrangência do escopo da contratação piloto no Ministério da Economia (ME)¹



¹ Devido à reforma administrativa, que fundiu diversos ministérios no ME, os quantitativos apresentados podem sofrer alteração, tendo em vista que encontram-se em execução atividades para consolidação desses dados no âmbito da SGC.

Atualmente, considerando a edição da Medida Provisória nº 870, de 01 de janeiro de 2019, posteriormente convertida na Lei nº 13.844, de 18 de junho de 2019, que criou o ME, incorporando o Ministério da Indústria e Comércio Exterior e Serviços (MDIC), Ministério da Fazenda (MF), Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) e o Ministério do Trabalho (MTb), a prestação do serviço de limpeza ocorre por intermédio da execução dos seguintes contratos:

Tabela 1 - Informações dos contratos de prestação de serviço de limpeza atuais do Ministério da Economia (ME)

Ministério Extinto	Contrato nº - Termo Aditivo (TA)	Vigência	Possibilidade de Prorrogação	Valor Anual (R\$)
Ministério do Trabalho (MTb)	19/2016 – 6º TA	04/10/2019	Até 2021	2.269.348,20
Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP)	32/2016 – 2º TA	31/07/2019	Até 2021	5.026.412,94
Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC)	20/2016 – 3º TA	03/10/2019	Até 2021	1.237.758,48
Ministério da Fazenda (MF)	26/2016 – 3º TA	31/10/2019	Até 2021	8.857.407,36
Total				17.390.926,98²

Fonte: CGGAL.

Sugere-se, ainda, para a implantação das propostas apresentadas, a realização de Consulta Pública previamente à publicação de edital de convocação, para avaliação das propostas de alteração das regras previstas em minutas de edital e Termo de Referência (TR) pelo mercado e pela sociedade em geral, visando eventual aprimoramento.

Estima-se que as alterações propostas resultem na redução de 10% (dez por cento) da despesa atual de R\$ 17.390.926,98 (dezessete milhões, trezentos e noventa mil, novecentos e vinte e seis reais e noventa e oito centavos) com serviços de limpeza.

2. ESTRATÉGIA DA CONTRATAÇÃO: JUSTIFICATIVA E RESULTADO ESPERADO

A presente proposta de projeto piloto no âmbito do ME visa: elevar os níveis de qualidade dos resultados do serviço; reduzir os custos da contratação do serviço; otimizar e simplificar os processos de gestão, controle e fiscalização contratual e promover a adoção de tecnologias, métodos e insumos que maximizem os níveis de produtividade.

Após análise dos principais elementos do modelo vigente de contratação de serviço de limpeza estabelecido na IN SEGES nº 5/2017, da Secretaria de Gestão (SEGES) do ME, bem como das práticas adotadas pelas unidades da APF, foram identificadas oportunidades de aprimoramento do modelo que são fundamentais para o atingimento dos resultados esperados.

Questão central nesse sentido é a necessidade de mudança do paradigma relativo aos atuais parâmetros de contratação. Nota-se que, apesar de o atual modelo prever a contratação por

² Valores iniciais dos contratos assinados.



produtividade, na prática, os requisitos prescritos possuem forte ênfase em quantidade de pessoas a serem alocadas e em procedimentos operacionais, sendo a fiscalização do contrato também voltada para esses aspectos, deixando de privilegiar o nível de serviço atingindo e satisfação do usuário alcançada.

Para se alcançar níveis mais elevados na qualidade do serviço e otimizar os gastos com limpeza predial, são necessárias alterações nos atuais parâmetros estabelecidos, visando criar condições mais favoráveis à contratação de empresa com especialização na prestação de serviço de limpeza.

Nesse ponto, a proposta é elevar os níveis de exigência para comprovação, pelos licitantes, da capacidade técnico-operacional para execução dos serviços.

Ainda, é preciso que o modelo de contratação apresente as condições necessárias para que o contratado aplique sua experiência e conhecimento técnico especializado para adotar métodos, técnicas e tecnologias que busquem aumentar a eficiência dos serviços de limpeza, desde que proporcionem os resultados esperados pela contratação.

Nesse sentido, o modelo ora proposto sugere que não sejam fixados níveis de produtividade nos editais de licitação do serviço de limpeza visto que os estudos apontaram que as empresas acabam limitando sua produtividade proposta àquelas indicadas como referência no edital.

Vale destacar ainda que os níveis de produtividades recomendados pela IN SEGES nº 5/2017 estão baseados em rotinas de execução do serviço que podem não estar adequadas às necessidades dos diferentes tipos de ambiente, em alguns casos, prevendo periodicidades e frequências aparentemente excessivas.

Outra característica marcante identificada nos editais analisados nos estudos deste projeto é o estabelecimento em TR da descrição detalhada do que deve ser executado, com que frequência e materiais, quantidades, assim como o modo de execução dos serviços. Contudo, entende-se que essa característica inibe a participação de empresas especializadas em limpeza predial, detentoras de diferentes metodologias e equipamentos modernos disponíveis no mercado, capazes de executar os serviços com eficiência e preços vantajosos.

Nesse sentido, no modelo proposto, pretende-se que a contratada elabore o plano operacional a partir de critérios mínimos a serem estabelecidos no TR, o qual será avaliado e aprovado pela ME, com a determinação de ajustes eventualmente julgados necessários, tendo como base novas periodicidades e frequências de referência para as atividades a serem desenvolvidas durante a execução do serviço.

Propõe-se que o plano operacional seja apresentado por edificação, considerando as características de cada ambiente a ser limpo e discriminando:

- a. edificação;
- b. pavimento, se área interna;

- c. atividades a serem executadas, com as respectivas periodicidades e frequências;
- d. métodos e técnicas a serem utilizadas em cada atividade;
- e. quantidade de empregados alocados para execução de cada atividade;
- f. datas e horários previstos para início e finalização de cada atividade;
- g. quantidade e tipos de insumos a serem utilizados em cada atividade;
- h. descrição dos resultados a serem atingidos após a execução de cada atividade.

No que se refere à alocação de empregados para execução do serviço, no modelo proposto, não há a exigência de alocação de equipe fixa, uma vez que o formato do modelo proposto pressupõe variação, mobilidade, intercâmbio, volatilidade, flutuação de pessoal, conforme as necessidades, plano operacional, metodologia e soluções da contratada, possibilitando inclusive a execução do serviço em horário que não coincida com de expediente normal, inclusive nos finais de semana.

Quanto aos insumos, diferentemente do modelo atual, não se pretende estabelecer no TR a listagem com detalhamento dos insumos e respectivas quantidades a serem utilizados pela contratada na execução dos serviços.

No modelo proposto, as atividades de limpeza deverão ser realizadas pela contratada com o uso de máquinas, equipamentos e produtos saneantes em quantidade suficiente e adequados às características dos ambientes, mobiliário e equipamentos a serem limpos, observados os métodos e as técnicas indicadas no plano operacional e possibilitando o aumento da produtividade dos empregados alocados nas atividades.

Objetiva-se, com isso, atrair a participação no certame de empresas especializadas em limpeza, assim como possibilitar a aplicação da expertise da contratada na prestação de serviços, com ganho de produtividade e qualidade na execução do serviço.

No que se refere à gestão e fiscalização contratual, conforme destacado no Relatório de Diagnóstico, os esforços são direcionados fundamentalmente para aspectos operacionais e na análise documental, com a finalidade de verificar detalhadamente o cumprimento pela empresa contratada de suas obrigações trabalhistas e previdenciárias.

Tendo em vista que no modelo proposto a gestão e fiscalização contratual pretendem otimizar e racionalizar esses processos com foco no resultado do serviço prestado pela contratada, propõem-se os seguintes instrumentos para desenvolvimento das atividades pertinentes:

- a. dados, informações e documentos relacionados à execução do serviço e ao cumprimento das obrigações trabalhistas da contratada, inclusive recolhimentos das contribuições sociais registrados na solução tecnológica;
- b. proposta comercial e plano operacional apresentados pela contratada e aprovados pelo ME, no processo licitatório, especialmente quanto aos empregados a serem alocados e aos insumos a serem utilizados na execução do serviço;

d. resultados dos indicadores do Instrumento de Medição de Resultado - IMR.

A gestão e fiscalização do contrato serão realizadas pelo Gestor do Contrato, auxiliado por Fiscal Administrativo e Fiscal Técnico, todos servidores capacitados para o exercício destas atividades e formalmente designados pela autoridade competente do ME, cujas atribuições serão especificadas nos atos de designação formal.

Destaca-se que os processos de contratação, gestão, fiscalização e pagamento serão realizados de forma centralizada na Central de Compras em parceria com a SGC.

A partir da implantação das propostas e acompanhamento dos resultados, sugere-se a revisão da IN SEGES nº 5/2017, normativo relativo aos parâmetros vigentes da contratação no âmbito da APF direta e indireta, de forma a reorientar com maior objetividade os requisitos e especificações da contratação.

A partir das propostas apresentadas, espera-se alcançar os seguintes resultados, conforme indicado no Quadro 1 abaixo:

- a. servidores capacitados para realizar as atividades de gestão e fiscalização do serviço;
- b. contratação de empresa especializada na prestação de serviço de limpeza com uso de métodos de trabalho, insumos e tecnologias avançados, disponíveis no mercado;
- c. disponibilização de solução tecnológica pela contratada para otimizar e racionalizar os processos de operação, gestão e fiscalização contratual;
- d. padronização dos indicadores de medição de resultados, com foco no resultado do serviço prestado e satisfação dos usuários;
- e. competitividade no processo licitatório, com a participação de empresas qualificadas;
- f. plano operacional construído com base nas melhores práticas disponíveis no mercado profissional de limpeza predial;
- g. gestão e fiscalização contratual com foco na verificação da qualidade dos resultados;
- h. desoneração das equipes das áreas-meio e disponibilização de pessoas para atividades-fim;
- i. maior produtividade, propiciada pelas melhores técnicas de execução dos serviços;
- j. redução de custos.

Os resultados esperados partem da premissa de que a prestação dos serviços por empresa que tenha *expertise* para oferecer métodos de trabalho aprimorados, agregar tecnologias avançadas e alocar empregados mais qualificados resulta em maior produtividade e trará retorno em redução de custos e melhor qualidade do serviço.



Quadro 1: Modelo vigente x modelo proposto

Parâmetro da Contratação	Modelo/Prática Vigente	Modelo Proposto	Resultado Esperado
a. Encarregado	1 (um) encarregado para 30 (trinta) serventes e 1 (um) encarregado para 4 (quatro) juazeiros.	Não estabelecimento parâmetros para definição da quantidade de encarregados.	Incentivo à aplicação de novos métodos de limpeza, tecnologias e insumos disponíveis no mercado, com impacto na forma de supervisão, redução de custos e na melhoria da qualidade do resultado do serviço.
b. Execução do serviço	Descrição detalhada do que deve ser executado, assim como o modo de execução, indicação dos procedimentos, frequências, periodicidades, materiais e equipamentos a serem utilizados e das produtividades mínimas esperadas.	Define apenas diretrizes básicas e resultados esperados para que o contratado estabeleça o plano operacional; eliminação de uso individual de lixeira e fixação de horário de execução dos serviços que propicie a maximização da produtividade e minimização de impacto para servidores.	Participação de empresas especializadas em limpeza no processo licitatório, assim como a aplicação de novos métodos de limpeza, tecnologias e insumos disponíveis no mercado. Aproveitamento das expertises das empresas.
c. Gestão e fiscalização	Foco em formalidades, voltadas primordialmente para a verificação documental de cumprimento de obrigações fiscais, trabalhistas e previdenciárias.	Exigência de disponibilização de solução tecnológica pela contratada para auxiliar o processo de gestão e fiscalização contratual, por meio de aplicação <i>web</i> e aplicativo <i>mobile</i> ; foco na verificação do resultado do serviço, tendo como instrumentos principais os indicadores do IMR.	Otimização e racionalização do processo de gestão e fiscalização do contrato.
d. IMR	Indicadores orientados essencialmente para controle de aspectos operacionais, com pouca ênfase na mensuração do resultado do serviço.	Indicadores orientados para medição do desempenho, qualidade do resultado do serviço e satisfação dos usuários, com auxílio de solução tecnológica.	Otimização, racionalização e efetividade da aplicação do IMR com foco no resultado do serviço e na satisfação do usuário.
e. Insumos	Indicação da especificação, quantidade e referência de preço de todos os insumos que serão utilizados na execução do serviço.	Exigência de apresentação pelas licitantes de plano operacional para execução do serviço na fase de avaliação da proposta, indicando os insumos e respectivas quantidades a serem utilizados, observador os parâmetros mínimos de qualidade especificados em edital.	Utilização de insumos que impactem no aumento da produtividade, na redução de custos e na qualidade do resultado do serviço.



Parâmetro da Contratação	Modelo/Prática Vigente	Modelo Proposto	Resultado Esperado
f. Prazo contratual	Vigência inicial de 12 (doze) meses, prorrogáveis por iguais e sucessivos períodos, até o limite de 60 (sessenta) meses.	Vigência inicial de 30 (trinta) meses, com possibilidade de prorrogação até o limite legal.	Maior concorrência no processo licitatório; redução do custo do serviço; participação de empresas qualificadas no processo licitatório; geração de estabilidade por meio de maior prazo de amortização dos custos de investimento visando incentivar a adoção de tecnologias e equipamentos mais modernos; relacionamento duradouro, de parceria e confiança; potencialização de curva de aprendizado; redução de incertezas do fornecedor; redução de custos processuais com renovações.
g. Produtividade	Estabelecimento de produtividade de referência.	Não estabelecimento de produtividade de referência, sendo o preço global estimado com base nas produtividades atualmente estabelecidas nos contratos do ME vigentes.	Inovação, aperfeiçoamento de métodos, redução de custos.
h. Seleção do fornecedor	<p>a. habilitação jurídica; b. qualificação técnica; c. qualificação econômico-financeira; d. regularidade fiscal e trabalhista; e. cumprimento do disposto no inciso XXXIII do artigo 7º da CF.</p> <p>Na qualificação técnica, experiência de pelo menos 3 (três) anos e comprovação de que prestou serviço equivalente a 50% (cinquenta por cento) do que se pretende contratar.</p>	<p>a. habilitação jurídica; b. qualificação técnica; c. qualificação econômico-financeira; d. regularidade fiscal e trabalhista; e. cumprimento do disposto no inciso XXXIII do artigo 7º da CF.</p> <p>Na qualificação técnica, exigir: a. experiência mínima de 3 (três) anos na prestação do serviço, ininterruptos ou não, sendo que eventuais períodos concomitantes apresentados serão computados somente uma vez; b. experiência na execução do serviço em edificações com área igual ou superior que 50% (cinquenta por cento) da área total discriminada no TR e com produtividade igual ou superior à produtividade média apresentada na proposta, admitindo-se a</p>	Seleção de empresa especializada em limpeza por meio da definição de critérios de habilitação mais robustos, proporcionais aos riscos e dimensões do objeto.



Parâmetro da Contratação	Modelo/Prática Vigente	Modelo Proposto	Resultado Esperado
		utilização de mais de 1 (um) atestado desde que haja concomitância total ou parcial do período de execução; c. obrigatoriedade de vistoria prévia nas edificações do ME.	
i. Solução tecnológica	Baixo nível de aplicação de solução tecnológica na gestão e fiscalização contratual.	Exigência de disponibilização de solução tecnológica pela contratada para auxiliar no processo de gestão e fiscalização contratual, por meio de aplicação <i>web</i> e aplicativo <i>mobile</i> .	Otimização e racionalização do processo de gestão e fiscalização do contrato.

3. ANÁLISE SWOT

A matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), ferramenta utilizada para análise de cenário, foi aplicada para identificar as vantagens e desvantagens do modelo proposto, a partir da análise do ambiente interno (forças e fraquezas) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças).

Quadro 2: Matriz SWOT - Modelo proposto

Forças	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Representatividade do setor público na ordem de 60% (sessenta por cento) do mercado consumidor de serviço de limpeza. 2. Parâmetros da contratação orientados para a seleção de serviço profissional de limpeza. 3. Indicadores de desempenho focados na qualidade dos serviços prestados. 4. Favorecimento ao nível satisfatório de qualidade dos serviços prestados. 5. Incentivo à concorrência entre empresas qualificadas. 6. Contratação de empresa especialista em limpeza. 7. Projeto piloto vultoso com mais de 23 (vinte e três) edificações com impacto no ganho de escala. 8. Potencial de redução de custos do serviço prestado. 9. Centralização dos processos de contratação, gestão e pagamento favorece a eficiência. 10. Redução de custos na cadeia de suprimentos de serviços administrativos. 11. Desoneração das áreas meio. 12. Padronização dos processos. 13. Capacitação das equipes que atuam no controle, gestão e fiscalização contratual. 14. Incorporação de inovações no método de trabalho, insumos e equipamentos. 15. Incorporação de solução tecnológica na operação, controle, gestão e fiscalização contratual. 16. Otimização e racionalização dos processos de gestão e fiscalização contratual. 17. Vigência inicial do contrato de 30 (trinta) meses com possibilidade de maior investimento pela contratada devido ao maior prazo de amortização dos custos. 18. Definição de especificações de referência. 19. Contratação orientada a resultados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mercado competitivo. 2. Mercado sem barreiras para ingresso de tecnologia. 3. Validação do modelo proposto pela Associação Brasileira do Mercado de Limpeza Profissional (Abralimp). 4. Validação do modelo proposto pela Rede de Colaboradores*.
Fraquezas	Ameaças
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fiscalização excessiva e onerosa em decorrência da Súmula nº 331 do TST. 2. Obrigatoriedade de adoção da conta vinculada em função do Decreto nº 9.507/2018, artigo 8º, inciso V, letra b. 3. Pouca margem de inovação em função dos regramentos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Impugnação administrativa e/ou judicial, especialmente, em função da qualificação técnica. 2. Descontinuidade contratual, em cenário de dependência de único fornecedor. 3. Não atendimento das especificações contratuais pela contratada diante das inovações do modelo.

* Rede de Colaboradores: ME, Ministério da Educação (MEC), Ministério da Justiça e Segurança Pública – (MJSP), Ministério da Saúde (MS), Controladoria-Geral da União (CGU).

Na análise das forças e oportunidades da matriz SWOT do modelo proposto, observam-se diversos ganhos decorrentes da centralização da contratação, gestão e pagamento, tais como: ganho

de escala; padronização dos processos; redução dos custos na cadeia de suprimentos de serviços administrativos; desoneração das áreas-meio; definição de especificações de referência.

Observam-se também ganhos decorrentes da aplicação da solução tecnológica na operação, controle, gestão e fiscalização contratual como otimização e racionalização desses processos, além da incorporação de métodos e equipamentos modernos na execução das atividades.

Destaca-se que essas vantagens podem impactar no aumento da produtividade, redução de custos e qualidade dos serviços prestados.

Na perspectiva das desvantagens identificadas, a margem reduzida para inovar nos aspectos da contratação é decorrente, em especial, do Decreto nº 9.507/2018, o qual estabelece, no artigo 8º inciso V, letras a e b, que os contratos de execução indireta de serviços com dedicação exclusiva de mão de obra contemplem cláusulas que prevejam a aplicação de conta vinculada ou pagamento por fato gerador, onerando a fiscalização e refletem custo adicional aos preços ofertados:

Art. 8º Os contratos de que trata este decreto conterão cláusulas que:

...

V - prevejam, com vistas à garantia do cumprimento das obrigações trabalhistas nas contratações de serviços continuados com dedicação exclusiva de mão de obra:

a) que os valores destinados ao pagamento de férias, décimo terceiro salário, ausências legais e verbas rescisórias dos empregados da contratada que participarem da execução dos serviços contratados serão efetuados pela contratante à contratada somente na ocorrência do fato gerador; ou

b) que os valores destinados ao pagamento das férias, décimo terceiro salário e verbas rescisórias dos empregados da contratada que participarem da execução dos serviços contratados serão depositados pela contratante em conta vinculada específica, aberta em nome da contratada, e com movimentação autorizada pela contratante;

...

Isto porque a aplicação da conta vinculada ou pagamento por fato gerador representa uma fraqueza por se tratar de instrumento que exige controle individualizado por empregado, em relação aos recolhimentos previdenciários e trabalhistas: 13º salário, férias e 1/3 (um terço) constitucional de férias, verbas rescisórias e encargos sobre férias e sobre 13º salário.

Tendo em vista a modelagem de contratação proposta ser orientada para resultados, especialmente a satisfação do usuário, com incentivo ao contratado para aplicar sua *expertise* na construção do plano de execução das atividades, adotando tecnologias, métodos e insumos que proporcionem melhores resultados e redução de custos, acredita-se ser este um aspecto fundamental (força) do modelo proposto com o propósito de incorporar a especialização do mercado na contratação.

Nesse sentido, possibilita-se à contratada aplicar, por exemplo, equipes volantes, especializadas em determinadas rotinas; equipes permanentes em locais de necessidade intensa e frequente; equipes sazonais, para tarefas de periodicidade reduzida; equipes de cobertura, para substituição ou

necessidades pontuais; equipes temporárias, para tarefas intensivas em contra turnos de jornadas em escritórios.

4. ANÁLISE DOS RISCOS

A análise dos riscos pretende identificar, avaliar e adotar respostas aos eventos de riscos do modelo de contratação proposto de forma a assegurar o alcance do objetivo da contratação, por meio da identificação antecipada dos possíveis eventos que poderiam ameaçar o processo licitatório, a execução contratual, o cumprimento das obrigações contratuais, etc. (Brasil, 2017, p. 5).

A partir da identificação dos riscos e identificação da respectiva probabilidade de ocorrência e impacto, é possível definir a resposta aos riscos – reduzir, evitar, aceitar ou compartilhar - e estabelecer estratégias para cada situação.

A classificação qualitativa dos riscos foi realizada em termos de probabilidade de ocorrência e potencial impacto. Para tanto, foram utilizadas as seguintes escalas.

Quadro 3: Escala de probabilidade

Descrição	Frequência	Peso
Muito baixa	Evento extraordinário para os padrões conhecidos da gestão e operação do processo.	1
Baixa	Evento casual, inesperado. Muito embora raro, há histórico de ocorrência conhecido por parte de gestores e operadores do processo.	2
Médio	Evento esperado, de frequência reduzida, e com histórico de ocorrência parcialmente conhecido.	3
Alta	Evento usual, corriqueiro. Devido a sua ocorrência habitual, seu histórico é amplamente conhecido por parte de gestores e operadores do processo.	4
Muito alta	Evento se reproduz muitas vezes, se repete seguidamente, de maneira assídua, numerosa e não raro de modo acelerado. Interfere de modo claro no ritmo das atividades, sendo evidentes mesmo para os que conhecem pouco o processo.	5

Quadro 4: Escala de impacto

Descrição	Frequência	Peso
Muito baixo	Não afeta os objetivos	1
Baixo	Torna duvidoso seu atingimento	2
Médio	Torna incerto	3
Alto	Torna improvável	4
Muito alto	Capaz de impedir alcance	5

Quadro 5: Descrição do risco

RISCO	CAUSA	RISCO	CONSEQUÊNCIA	PROBABILIDADE	IMPACTO
Objeto da licitação					
R1	Falta de clareza, objetividade e completude na descrição dos critérios da contratação; ou grau de inovação da estratégia	Compreensão imprecisa do modelo de contratação	Dimensionamento inadequado da proposta; plano operacional inadequado; impugnação ao edital	4	5
Critérios de seleção do fornecedor					
R2	Empresas sem qualificação econômico-financeira e/ou técnica adequada para a execução do objeto participando da	Contratação de empresa incapaz de executar a avença	Não obtenção do objeto contratado e descumprimento, pela contratada, das obrigações previstas em legislação específica e no contrato	1	5
R3	Inidoneidade da licitante	Fraude em documentos de habilitação pela licitante	Contratação de empresa inidônea e/ou sem a capacidade de execução dos serviços nos termos estabelecidos no TR	3	5
Estimativa de preço					
R4	Ausência de refinamento da estimativa de preços realizada nos estudos técnicos preliminares	Inclusão no TR de referência de preço inadequada	Utilização de parâmetro inadequado para julgamento da proposta vencedora e dificuldade de justificar as estimativas quando questionados por partes interessadas; licitação deserta ou fracassada	3	3
Início da execução do serviço / Plano de teste da solução tecnológica					
R5	Solução tecnológica em desacordo com os requisitos estabelecidos no TR	Atraso no cronograma de implantação da solução	Prejuízo na execução dos serviços nos termos estabelecidos	4	4
R6	Imperícia na especificação da solução tecnológica	Imprecisão no estabelecimento de critério essencial para a plataforma tecnológica	Prejuízo durante a execução, gestão e fiscalização do serviço	2	3
Início da execução do serviço / Plano operacional					
R7	Inabilidade do licitante; incompreensão dos critérios da licitação	Plano operacional proposto pela contratada não contempla as características estabelecidas no TR	Atraso na aprovação do plano pelo ME, comprometendo o início da execução dos serviços e o alcance dos resultados esperados	4	4
Execução dos serviços					
R8	Fragilidade da estrutura tecnológica disponível	Solução tecnológica apresenta instabilidade durante a execução contratual, com períodos de inoperabilidade	Prejuízo na execução, gestão e fiscalização dos serviços	3	3



RISCO	CAUSA	RISCO	CONSEQUÊNCIA	PROBABILIDADE	IMPACTO
R9	Seleção e/ou dimensionamento inadequado dos insumos	Insumos aplicados em quantidade ou qualidade inferior ao necessário	Comprometimento do resultado do serviço prestado.	3	3
R10	Dimensionamento inadequado da proposta; alterações substanciais nas condições dos ambientes; comportamento oportunista do fornecedor	Empregados alocados em quantidade e/ou capacidade insatisfatória para a regular execução dos serviços	Comprometimento do resultado do serviço prestado.	3	3
Gestão e fiscalização do contrato					
R11	Responsável pela gestão e fiscalização do contrato não detém as competências multidisciplinares e/ou condições necessárias à execução da atividade	Gestão e/ou fiscalização inadequada	Comprometimento do resultado do serviço prestado	4	3
R12	Ausência de procedimentos formais de comunicação entre as partes contratantes	Falhas na comunicação entre as partes, e ausência de evidências das ocorrências do contrato	Retardo e falhas na execução do contrato, e impossibilidade de identificar a parte descumpridora do contrato.	4	3
R13	Alterações das condições econômico-financeiras do fornecedor	Descumprimento das condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação	Retorno de riscos que foram mitigados por meio dos critérios de habilitação e qualificação da licitação; descontinuidade contratual.	3	5
R14	Falta de sistematização sobre o que deve ser verificado na fiscalização contratual	Aceites provisórios e definitivos em objetos parcialmente executados ou não executados	Pagamento indevido	3	3
R15	Elementos básicos do contrato não estão claros para as partes	Diferenças de entendimentos e de expectativas entre as partes	Falhas na execução do contrato	3	3
R16	Inadimplência do contratante; má-fe do contratante	Descumprimento das obrigações trabalhistas, previdenciárias e para com o FGTS pela contratada	Responsabilização subsidiária da APF com ações judiciais pelos empregados alocados na execução do contrato	3	5



Após a identificação dos riscos e da combinação entre a escala de probabilidades e a escala de impacto de cada um deles, foram obtidos os níveis de risco (nível do risco = nível de probabilidade x nível de consequência). Os riscos estão demonstrados no Mapa de Riscos abaixo.

Quadro 6: Mapa de riscos

Legenda Nível de Risco		Probabilidade				
		1 Muito Baixa	2 Baixa	3 Média	4 Alta	5 Muito Alta
Impacto	5 Muito Alto	R2		R3 R13 R16	R1	
	4 Alto				R5 R7	
	3 Médio		R6	R4 R8 R9 R10 R14 R15	R11 R12	
	2 Baixo					
	1 Muito Baixo					

Legenda: **Extremo**, **Alto**, **Médio**, **Baixo**.

Considerando o resultado do Mapa de Riscos, seguem respostas aos riscos identificados.

Quadro 7: Controle interno sugerido

Atividade: Definição do objeto da licitação	
Objetivo: Garantir a precisão da definição do objeto da licitação, com mapeamento de todas as edificações nas quais os serviços serão prestados	
Risco	Controle Interno Sugerido
R1	A equipe de planejamento da contratação definir o objeto da licitação com identificação das edificações nas quais os serviços serão prestados com validação da informação pela SGC.
Atividade: Estabelecimento de critérios de seleção do fornecedor	
Objetivo: Garantir a seleção de empresa especializada em limpeza	
Risco	Controle Interno Sugerido
R2	A equipe de planejamento da contratação incluir as seguintes exigências de qualificação econômico-financeira como condição de habilitação: a) índices de Liquidez Geral (LG), Liquidez Corrente (LC) e Solvência Geral (SG) superiores a 1 (um) (10); b) no caso de contratação de serviços continuados, com emprego intensivo de mão-de-obra exclusiva, Capital Circulante Líquido (CCL) ou Capital de Giro (Ativo Circulante - Passivo Circulante) de, no mínimo, 16,66% (dezesseis inteiros e sessenta e seis centésimos por cento) do valor estimado para a contratação, índices calculados com base nas demonstrações contábeis do exercício social anterior ao da licitação; c) patrimônio líquido igual ou superior a 10% (dez por cento) do valor estimado da contratação; d) patrimônio líquido igual ou superior a 1/12 (um doze avos) do valor total dos contratos firmados pela licitante com a Administração Pública e com empresas privadas, vigentes na data de abertura da licitação (a exigência deverá ser comprovada por meio de declaração, acompanhada da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) relativa ao último exercício social, e se houver divergência superior a 10% (dez por cento), para cima ou para baixo- em relação à receita bruta discriminada na DRE, a licitante deverá apresentar as devidas justificativas para tal diferença); Equipe de planejamento incluir no edital entre os procedimentos de avaliação da qualificação técnica que:



	<p>a) a licitante deve disponibilizar todas as informações necessárias à comprovação da legitimidade dos atestados solicitados, apresentando, dentre outros documentos, cópia do contrato que deu suporte à contratação, endereço atual da contratante e local em que foram prestados os serviços;</p> <p>b) somente serão aceitos atestados expedidos após a conclusão do contrato ou decorrido no mínimo um ano do início de sua execução, exceto se houver sido firmado para ser executado em prazo inferior.</p> <p>e) apresentação de certidão negativa de feitos sobre falência, recuperação judicial ou recuperação extrajudicial, expedida pelo distribuidor da sede do licitante.</p> <p>Equipe de planejamento incluir no edital entre os procedimentos de avaliação da qualificação técnica que:</p> <p>a) a licitante deve disponibilizar todas as informações necessárias à comprovação da legitimidade dos atestados solicitados, apresentando, dentre outros documentos, cópia do contrato que deu suporte à contratação, endereço atual da contratante e local em que foram prestados os serviços;</p> <p>b) somente serão aceitos atestados expedidos após a conclusão do contrato ou decorrido no mínimo um ano do início de sua execução, exceto se houver sido firmado para ser executado em prazo inferior.</p>
Atividade: Análise criteriosa da documentação de habilitação da licitante com melhor classificação no certame.	
Objetivo: Garantir a contratação de empresa devidamente habilitada e com capacidade para a execução dos serviços.	
Risco	Controle Interno Sugerido
R3	O pregoeiro, apoiado pela equipe de apoio, realizar verificação rigorosa da documentação apresentada pela licitante e, se necessário, diligenciar.
Atividade: Definição dos parâmetros para a pesquisa de preços.	
Objetivo: Garantir que a pesquisa reflita o preço praticado no mercado.	
Risco	Controle Interno Sugerido
R4	A equipe de planejamento da contratação construir memória de cálculo das estimativas de preço, considerando uma cesta de preços, podendo utilizar-se das diretrizes contidas na Instrução Normativa SLTI nº 5/2014.
Atividade: Planejamento da execução dos serviços.	
Objetivo: Garantir o correto funcionamento da plataforma tecnológica.	
Risco	Controle Interno Sugerido
R5	A execução do serviço pela contratada será iniciada 60 (sessenta dias) dias após a assinatura do contrato, devendo neste intervalo de tempo serem realizados as seguintes atividades: a. no prazo de até 5 (cinco) dias após a assinatura do contrato, apresentação pela contratada do plano de teste da solução tecnológica, contemplando a definição das atividades e a descrição dos procedimentos a serem realizados, a sistemática de validação das funcionalidades e o cronograma de realização, que será avaliado e aprovado pelo ME também no prazo de 5 (cinco) dias, com determinação dos ajustes julgados necessários.
Atividade: Planejamento da execução dos serviços.	
Objetivo: Garantir o correto funcionamento da plataforma tecnológica.	
Risco	Controle Interno Sugerido
R6	Revisão dos critérios da plataforma tecnológica por equipe da CGTIC da Central de Compras.
Atividade: Planejamento da execução dos serviços.	
Objetivo: Garantir o alinhamento do plano operacional com o objetivo da contratação.	
Risco	Controle Interno Sugerido
R7	No prazo de até 10 (dez) dias após a assinatura do contrato, apresentação pela contratada do plano operacional para execução do serviço, que será avaliado e aprovado pelo ME também no prazo de 10 (dez) dias, com determinação dos ajustes julgados necessários, observadas as disposições especificadas neste TR e na proposta apresentada no processo licitatório.
Atividade: Planejamento da execução dos serviços.	
Objetivo: Garantir a qualidade do serviço prestado.	



Risco	Controle Interno Sugerido
R8	A equipe de planejamento da contratação prever rotina de manutenção corretiva da solução tecnológica de forma a agir com tempestividade diante da inoperabilidade junto à contratada.
Atividade: Planejamento da execução dos serviços.	
Objetivo: Garantir a qualidade do resultado do serviço prestado.	
Risco	Controle Interno Sugerido
R9 R10	A equipe de gestão e fiscalização considerar nas rotinas de gestão e fiscalização do contrato o acompanhamento do desempenho dos serviços prestados com possibilidade de adequação na forma de execução dos serviços para garantir a qualidade dos serviços prestados. Equipe de planejamento definir Instrumento de Medição de Resultado com a finalidade de medir desempenho, qualidade do serviço prestado e satisfação do usuário.
Atividade: Gestão e fiscalização do contrato.	
Objetivo: Garantir gestão e fiscalização efetiva do contrato.	
Risco	Controle Interno Sugerido
R11	Equipe de gestão e fiscalização da contratação incluir no modelo de gestão e fiscalização do contrato uma equipe multidisciplinar para desempenhar as atribuições de gestor e fiscal do contrato, incluindo os papéis do gestor e fiscais. Previsão de contratação de serviço de apoio à gestão e fiscalização do contrato de limpeza.
Atividade: Gestão e fiscalização do contrato.	
Objetivo: Garantir comunicação entre contratante e contratado.	
Risco	Controle Interno Sugerido
R12	Equipe de gestão e fiscalização incluir nas rotinas o modelo de gestão e fiscalização a definição de protocolo de comunicação entre contratante e contratada a ser aplicado ao longo da execução contratual.
Atividade: Gestão e fiscalização do contrato.	
Objetivo: Garantir a manutenção das condições de habilitação e qualificação da contratada.	
Risco	Controle Interno Sugerido
R13	Equipe de planejamento da contratação incluir no Termo de Referência: a) cláusula que estabelece a obrigação do contratado de manter, durante toda a execução do contrato, todas as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação; b) cláusula de penalidade para o inadimplemento da cláusula acima (não manutenção das condições); c) cláusula de garantia contratual prevendo a execução da garantia para ressarcimento dos valores e indenizações devidos à Administração pela não manutenção das condições, além das penalidades já previstas em lei.
Atividade: Gestão e fiscalização do contrato.	
Objetivo: Garantir a adequação do serviço prestado de acordo com os termos estabelecidos em contrato.	
Risco	Controle Interno Sugerido
R14	Equipe de gestão e fiscalização estabelecer listas de verificação para os aceites provisório e definitivo, de modo que os atores da fiscalização tenham um referencial claro para atuar na fase de gestão do contrato. Previsão de contratação de serviço de apoio à gestão e fiscalização do contrato de limpeza.
Atividade: Gestão e fiscalização do contrato.	
Objetivo: Garantir o alinhamento entre contratante e contratado quanto à execução contratual.	
Risco	Controle Interno Sugerido
R15	Gestor do contrato realizar reunião de iniciação prevista no modelo de gestão do contrato e documenta todos os esclarecimentos realizados em uma ata que deve ser assinada por representantes das partes contratantes.



Atividade: Gestão e fiscalização do contrato.	
Objetivo: Garantir o cumprimento das obrigações trabalhistas, previdenciárias e com o FGTS pela contratada.	
Risco	Controle Interno Sugerido
R16	<p>Equipe de planejamento da contratação incluir no modelo de gestão do contrato:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Garantia contratual com cobertura para: <ol style="list-style-type: none"> a. prejuízo advindo do não cumprimento do objeto do contrato e do não adimplemento das demais obrigações nele previstas; b. prejuízos causados à administração ou a terceiro, decorrentes de culpa ou dolo durante a execução do contrato; c. obrigações trabalhistas, fiscais e previdenciárias de qualquer natureza, não honradas pela contratada. 2. Conta vinculada para provisionamento³: <ol style="list-style-type: none"> a. 13º (décimo terceiro) salário; b. férias e um terço constitucional de férias; c. verbas rescisórias. 3. Gestão e fiscalização contratual.

5. CONCLUSÕES

A partir das análises realizadas neste estudo, bem como aquelas resultantes das etapas anteriores, apresentadas no Relatório de Diagnóstico e Relatório de Análise de Mercado, é possível concluir que o modelo de contratação de serviço de limpeza atualmente praticado no âmbito da APF direta apresenta oportunidades de melhoria.

Conforme destacado no Relatório de Diagnóstico, as principais oportunidades de melhoria são:

- a. qualidade insatisfatória do resultado do serviço;
- b. indicadores de medição de resultados orientados essencialmente para controle de aspectos operacionais;
- c. parâmetros de seleção do fornecedor do serviço orientado para posto de trabalho;
- d. requisitos de habilitação inadequados para qualificação dos licitantes e de suas propostas;
- e. gestão e fiscalização do contrato excessivamente orientadas para cumprimento das obrigações trabalhista e previdenciárias da empresa contratada;
- f. baixa aplicação de modernos métodos e tecnologia na execução do serviço e nos processos de gestão de fiscalização.

Conforme apresentado no Relatório de Análise de Mercado, o setor de limpeza é competitivo, com receita em torno de R\$ 17,8 bilhões de reais ao ano, sem barreiras de ingresso ou de tecnologia, sendo o setor público o maior consumidor, com representatividade de 60% (sessenta por cento) (Abralimp, 2013).

³ Conta Vinculada – bloqueada para movimentação: conta aberta pela Administração em nome da empresa contratada, destinada exclusivamente ao pagamento de férias, 13º (décimo terceiro) salário e verbas rescisórias aos trabalhadores da contratada, não se constituindo em um fundo de reserva, utilizada na contratação de serviços com dedicação exclusiva de mão de obra (IN SEGES nº 5/2017).



Considerando as oportunidades de aprimoramento em relação ao atual modelo, a representatividade do setor público como consumidor e a inexistência das barreiras citadas acima, entende-se haver um cenário favorável para a implementação de estratégias de contratação vantajosas para a APF, tendo como objetivos:

- a. proporcionar uma mudança de paradigma no sentido de orientar os parâmetros da contratação para o resultado do serviço de limpeza ao invés de foco prioritário na definição da quantidade de pessoas alocadas na sua execução e no cumprimento de obrigações trabalhistas e previdenciárias;
- b. proporcionar servidores capacitados para o desenvolvimento das atividades referentes ao serviço;
- c. incentivar a participação, no processo licitatório, de fornecedores especializados, que adotem novos métodos de trabalho, tecnologias e insumos disponíveis no mercado;
- d. otimizar e racionalizar o processo de gestão e fiscalização do contrato, com indicadores orientados a resultados e à qualidade;
- e. reduzir custos da contratação em decorrência do aumento da produtividade e da racionalização das rotinas de execução do serviço;
- f. direcionar servidores para atividades finalísticas.

Conforme exposto no Capítulo 1, a proposta de implantação do modelo corresponde a um piloto nas edificações do ME, com pagamento, gestão e fiscalização centralizados na Central de Compras, em consonância com as disposições do artigo 131 do Decreto nº 9.745/2019.

A licitação e a contratação pretendidas serão realizadas em consonância com as disposições legais e normativas vigentes, especialmente as da Lei nº 10.520/2002, do Decreto nº 5.450/2005, do Decreto nº 9.507/2018 e, subsidiariamente, da Lei nº 8.666/1993, excetuando as disposições da IN SEGES nº 5/2017, considerada a faculdade de afastamento prevista no seu artigo 72 e o caráter de projeto piloto a ser implantado no ME.

Art. 72. Para a execução de projeto piloto, a Central de Compras do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão poderá, desde que justificado nos autos do processo respectivo, afastar a aplicação desta Instrução Normativa, naquilo que for incompatível com a elaboração da nova modelagem de contratação, desde que observados os princípios gerais de licitação e a legislação respectiva.

Ressalta-se que as propostas de aprimoramento foram apresentadas à Secretaria de Controle Externo de Aquisições Logísticas (SELOG) do Tribunal de Contas da União (TCU), em reunião realizada em 02/05/2019. Na oportunidade, as propostas foram recepcionadas de forma positiva pela equipe da SELOG.



As propostas também foram aprovadas pelo Subcomitê de Compras e Contratos Centralizados (C4ME), em deliberação realizada na 1ª Reunião Ordinária, ocorrida em 29 de maio de 2019, nos termos do Voto nº 1/2019/CENTRAL/SEGES/SEDGG-ME, documento SEI nº 2480810, e conforme Ata da referida reunião, documento SEI nº 2634201, ambos insertos nos autos do Processo SEI-ME nº 12100.101718/2019-91.

6. REFERÊNCIAS

Abralimp, Associação Brasileira do Mercado de Limpeza Profissional. *O mercado de limpeza profissional no Brasil*. Abralimp, São Paulo - Junho/2013.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão & Fundação Instituto de Administração FIA/USP. *Projeto Central de Compras, Análise de Mercado: Família Limpeza*. Versão 5_0. Brasília: 2015.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Manual de gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão. Brasília, 2017. Disponível em: www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao/controle-interno/manual-de-girc. Acesso em: 15 agosto 2019.

Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. *Instrução Normativa nº 5, de 25 de maio de 2017*. Brasília, 2017. Disponível em: <https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoes-normativas/760-instrucao-normativa-n-05-de-25-de-maio-de-2017>. Acesso em: 3 junho 2019.