

**UM PANORAMA SOBRE AS FASES DE CONTRATAÇÃO E FISCALIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE  
FACILIDADES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA****AN OVERVIEW OF CONTRACTING AND SUPERVISION OF FACILITIES SERVICES IN PUBLIC  
ADMINISTRATION**

**Adriano Cavalcante da Silva<sup>1, i</sup>**  
**Ivo Lima de Souza<sup>2, ii</sup>**  
**Danielle Miquilim<sup>3, iii</sup>**  
**Rudson de Lima Silva<sup>4, iv</sup>**  
**Fatima Gabriela Soeiro Mazzo Solha<sup>5, v</sup>**

Data de submissão: (19/09/23) Data de aprovação: (12/03/2024)

**RESUMO**

Os ambientes construídos, por serem compostos de sistemas, componentes e equipamentos prediais diversos, precisam ser amplamente gerenciados para que o perfeito funcionamento do edifício seja mantido e para o suporte das atividades primárias das instituições. Um termo de referência consistente e bem construído, tem se mostrado uma ferramenta chave para uma eficaz contratação de obras e serviços diversos, na administração pública e sua correta fiscalização, esta última amplamente discutida e observada pelos Tribunais de Contas da União, principalmente no que tange às contratações classificadas como d.e.m.o (dedicação exclusiva de mão-de-obra), cuja corresponsabilidade subsidiária por desídia, em casos suspeitos e/ou comprovados por indícios de má gestão daquele contrato, recai sobre o gestor público. O presente artigo, de natureza qualitativa do tipo exploratória, utilizando-se de revisão bibliográfica e estudo de caso, apresenta a formas mais adequada de como produzir sólidos instrumentos que antecedem a contratação final do objeto/serviço desejado, adotando a gestão de riscos e os instrumentos de medição de resultados como ferramentas de prevenção e controle das falhas na contratação, em suas diversas fases. Uma gestão eficiente de facilidades na administração pública somente será possível por meio da elaboração correta do termo de referência pelo Gestor de Facilidades, com definições dos parâmetros claros do que é esperado e, principalmente, do nível de serviço exigido, com o uso de ferramentas de gestão de riscos, e com a identificação da melhor relação custo-benefício, o que fará com que a sociedade seja a principal beneficiada com a melhoria da qualidade destes serviços.

**Palavras-chave:** facilidades; termo de referência; riscos; terceirização; fiscalização.

**ABSTRACT**

<sup>1</sup>Administrador público, pós-graduando em gestão de facilities. E-mail: adrianuu@yahoo.com.br

<sup>2</sup>Especialista em Gestão de Projetos e Prof. Orientador da Faculdade de Tecnologia SENAI Anchieta. E-mail: ivo.lima@sp.senai.br

<sup>3</sup>Doutora em Engenharia da Produção e professora da Faculdade de Tecnologia SENAI Anchieta. Email: danielle.miquelim@sp.senai.br

<sup>4</sup>Mestre em Engenharia Elétrica e professor da Faculdade de Tecnologia SENAI Anchieta. E-mail: rudson.silva@sp.senai.br

<sup>5</sup>Especialista em Administração de Empresas e professora da Escola SENAI Anchieta. E-mail: fatima.mazzo@sp.senai.br

Since built environments are composed of diverse building systems, components, and equipment, they need to be widely managed so as to maintain their full working order and support the primary activities of institutions. A consistent and well-constructed term of reference has proven to be a key tool for an effective contracting of various works and services, in the public administration and its correct inspection, the latter widely discussed and observed by the Federal Court of Auditors, especially with regard to the hiring category classified as d.e.m.o (exclusive employment commitment) in Brazil, whose secondary liabilities in the event of negligence, for suspected and/or proven cases of improper management of the said contract, fall to the public manager. The qualitative, exploratory research, using literature review and case study, presents the most appropriate ways to produce solid instruments before the final contracting of the desired object/service, adopting risk management and instruments for measuring outcomes as tools to prevent and control failures in several contracting phases. It will only be possible to conduct an efficient facilities management in the public administration if the Facilities Manager properly prepares the terms of reference, defining the clear parameters of what is expected and, mainly, the level of service required, using risk management tools and identifying the best cost-benefit ratio; only then the society will be the main beneficiary of the improvement in the quality of these services.

**Keywords:** facility; reference term; risk; outsourcing; oversight.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão de facilidades, conhecida internacionalmente como “facilities management”, é uma área de atuação em serviços de apoio, com o objetivo de fornecer suporte a atividade-fim de uma organização. Essa área, crescente nos países desenvolvidos, é relativamente nova no Brasil, local em que é representada pela Associação Brasileira de Facilities (ABRAFAC), criada em 2004 com a finalidade de desenvolver o mercado, os profissionais e as organizações de facilities.

No Brasil, diante da inviabilidade financeira de manter custos com servidores públicos para a realização de atividades-meio que não fazem parte do objetivo institucional, a terceirização dos serviços de manutenção predial foi intensificada após a aplicação da Lei 9.632/1998, que extinguiu vários cargos e incentivou contratações.

De acordo com o relatório da Controladoria-Geral da União (CGU), preparado pelo Sistema de Controle Interno, as despesas do Governo Federal com empresas terceirizadas no país saltaram de R\$ 3,19 bilhões para R\$ 6,29 bilhões, entre 2009 e 2013. Nesse período, foram constatadas variações de 110% nos serviços de limpeza e conservação, de 129% nos de manutenção e conservação de bens móveis, de 133% nos de vigilância e de 141% nos de copa e cozinha (CGU, 2015).

Empresas internacionais líderes de mercado têm alinhado a gestão de facilidades às suas estratégias organizacionais, como suporte ao desenvolvimento de suas atividades, tornando cada vez mais comum a atuação de brasileiros com a função de “facilities manager” ou “facilities supervisor” em empresas multinacionais, a exemplo da Shell, da IBM e do Grupo Accor (Martins, 2013; Martins; Barros; Lima, 2014).

O Gestor de Facilities é um profissional responsável pelo funcionamento de pequenas

ou grandes empresas, como bancos, hospitais, shoppings e prédios públicos e privados. A profissão demanda um planejamento estratégico, com foco em diversos produtos e serviços necessários ao dia a dia corporativo. Entre seus deveres, podemos destacar particularidades como gestão das áreas de vigilância e segurança, infraestrutura das instalações, asseio e limpeza, tecnologias em telecomunicações, entre outras.

Para adequação às atuais exigências dos Tribunais de Contas da União relativas à Compliance e Governança nas instituições públicas, torna-se de grande importância a atuação de gestores de facilidades preparados para os desafios atuais.

Na Administração Pública, é necessário elaborar um Termo de Referência (TR) contendo as especificações de serviços e padrões necessários para viabilizar as contratações e para que a contratante receba o serviço de acordo com suas necessidades.

Na contratação por licitação, a contratante elabora as especificações de serviços e a empresa deve executá-los, conforme estabelecido no termo de referência; no entanto, as especificações e os padrões estabelecidos podem não refletir as expectativas e as necessidades dos usuários internos e dos fiscais técnicos de contratos. O Art. 67 da Lei 8.666 (BRASIL, 1993) estabelece que deve ser designado o “Fiscal do Contrato” como representante da Administração Pública, para acompanhar e fiscalizar a execução contratual.

### **1.1 As contratações na administração pública no Brasil.**

Na Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, alguns normativos legais compõem a base jurídica da terceirização dos serviços: o Decreto nº 2.271 (Brasil, 1997) e a Instrução Normativa nº 02 (Brasil, 2008), com suas alterações posteriores, bem como a Instrução Normativa nº. 05 (Brasil, 2017), da secretaria de gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

O primeiro estabelece que as atividades de conservação, limpeza, segurança, vigilância, transportes, informática, copeiragem, recepção, reprografia, telecomunicações e manutenção de prédios, equipamentos e instalações serão, de preferência, contratadas com terceiros.

A Instrução Normativa nº. 02 (Brasil, 2008) determina que a Administração Pública Federal deve apresentar um projeto básico ou Termo de Referência antes de contratar a prestação de serviços, o qual deverá conter, entre outras exigências: definição e especificação dos serviços a serem realizados; avaliação da qualidade dos serviços realizados e justificativas do avaliador; metodologia de avaliação da qualidade e aceite dos serviços executados; acordo de níveis de serviços contendo os procedimentos de fiscalização e gestão da qualidade do serviço, com a especificação dos indicadores e dos instrumentos de medição que serão adotados pelo órgão ou pela entidade contratante, e os registros, controles e informações que deverão ser prestados pela empresa contratada.

A Instrução Normativa nº. 05 (Brasil, 2017) dispõe sobre as regras e as diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta, no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Em seu artigo 30, são referidas todas as exigências sobre o conteúdo do termo de referência.

Devido a dificuldades de limitações orçamentárias, à cultura organizacional das instituições públicas e à indisponibilidade de tempo suficiente para planejamento e especificações dos serviços, percebe-se uma maior preocupação dos gestores das instituições públicas com o quantitativo de mão de obra e materiais/equipamentos necessários para

preenchimento da planilha de custos e formação de preços dos serviços, a qual deve estar adequada ao recurso anual disponibilizado. O resultado disso é uma perda qualitativa, pois não é usual especificar a qualidade dos serviços exigidos – o que, aliás, pode impactar o quantitativo.

Outro aspecto a acentuar é que poucos representantes da instituição ficam responsáveis pela definição de tais especificações, e o fazem em um curto período, de forma subjetiva e informal. Além do mais, não há aplicação de mecanismos de controle que possam monitorar e avaliar o desempenho e a qualidade dos serviços prestados pelo fornecedor. Há nisso um contrassenso, pois, para a contratação de serviços é necessário um instrumento bem elaborado e flexível, que estabeleça especificações de atividades com seleção de critérios e padrões necessários para que a contratante receba o serviço de acordo com suas necessidades e tenha uma boa relação com as contratadas.

A elaboração de especificações e padrões inadequados utilizados nos termos de referência e projetos básicos provoca lacunas de qualidade. Por isso, quando desenvolveram o modelo de qualidade de serviços, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) apresentaram casos que podem ser provocados pela diferença entre as expectativas dos clientes e as especificações de serviço, bem como a lacuna que reflete a diferença entre as especificações de serviço e sua execução.

Após o levantamento de tais considerações, o objetivo deste artigo é demonstrar quais especificações e padrões de serviços são necessários para compor um termo de referência sólido e conciso, utilizando-se da gestão de riscos em sua elaboração como importante ferramenta para mitigar (ou pelo menos minimizar) possíveis prejuízos decorrentes das contratações de serviços de facilidades na administração pública.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

Os serviços de Facilities Management vêm ganhando crescente importância nos estudos acadêmicos desde o final de 1980 (Tay; Ooi, 2001). No Brasil, o tema “gestão de facilidades e manutenção predial” relacionado à qualidade de serviços ainda é pouco explorado, portanto, é necessário expandir o conhecimento a respeito das lacunas de qualidade que venham a contribuir com a literatura existente. É oportuno considerar as características diferenciadoras dos serviços de facilidades que atendam às expectativas e às necessidades dos clientes.

O gestor de facilities direciona os trabalhos, elenca as prioridades e define as melhores soluções para cada problema eventual. Além disso, por ser o responsável pela gestão dos contratos de facilities, pode evitar de forma preventiva evitando que qualquer serviço seja interrompido ou suspenso inesperadamente. Sua atuação principal é garantir que tudo esteja sempre funcionando, com todos os colaboradores trabalhando de maneira coordenada e eficiente. Vale destacar, entretanto, que essa fiscalização de forma sinérgica, especificamente na Administração Pública, só poderá efetivamente acontecer baseado na qualidade do termo de referência do objeto a ser contratado. Um documento elaborado de forma precária, sem subsídios definidos de mensuração da qualidade dos serviços prestados pode afetar negativamente a gestão.

Em sua pesquisa, Urban (2009) destacou a importância da direção de novas pesquisas para o problema da formulação de especificações de serviços e padronizações. As instituições públicas são instruídas pelas legislações que obrigam as contratantes a elaborarem as especificações e os padrões de serviços que devem estar contidos em seus termos de

referência para contratação de serviços terceirizados, enquanto as organizações privadas têm o apoio do código civil, que não aborda as especificações de serviços.

Por outro lado, há limitações de recursos orçamentários nas instituições públicas, e estes dificultam a descrição de especificações e acordos de nível de serviços conforme as necessidades da organização, pois integram a composição da equação econômico-financeira preservada constitucionalmente pela Lei 8.666/93, que impede de certa forma a livre concorrência (Santana; Camarão; Chrispim, 2016).

O Decreto 9.412/2018, publicado no D.O.U do dia 19/06/2018, trouxe consigo a atualização dos valores das modalidades de licitação em 120% (cento e vinte por cento) em relação aos patamares praticados desde 1993. Tais limites encontravam-se congelados há praticamente 20 anos, tornando-os significativamente defasados e, por vezes, obrigavam a Administração a realizar certames com custos superiores ao valor contratado. O quadro abaixo resume estas alterações:

**Quadro 1** - Comparativo dos limites antes e depois do Decreto 9.412/2018

Tipos de Aquisição	Modalidade Convite		Dispensa de Licitação. Art.24, I e II da Lei 8.666/93	
	Antes	Depois	Antes	Depois
Obras e serviços de engenharia	R\$ 150.000,00	R\$ 330.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 33.000,00
Compras e serviços não incluídos na categoria de obras e serviços de engenharia	R\$ 80.000,00	R\$ 176.000,00	R\$ 8.000,00	R\$ 17.600,00

Fonte: Elaborado pelo autor

Espera-se que com as referidas alterações seja possibilitado aos gestores que façam aquisições de forma mais eficiente e célere, reduzindo os custos com procedimentos desnecessários. Principalmente porque quando se fala em contratações por licitação, tem-se um procedimento que preza por vários princípios, dentre alguns os da eficiência, legalidade, publicidade, economicidade, transparência e o da impessoalidade, principais objetivos buscados pela Lei de Licitações (Lei 8.666/93) até então vigente, concomitantemente com a Lei do pregão (Lei 10.520/2002.).

## 2.1 Qualidade em serviços

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) perceberam, por meio da análise da literatura existente na época, que a qualidade de serviços está relacionada a três temas:

- mais difícil avaliar a qualidade de serviço que a de bens;
- a percepção de qualidade resulta da comparação entre as expectativas do cliente e o real desempenho do serviço;
- a qualidade de serviço também envolve a avaliação do processo de entrega do serviço.

De acordo com Urban (2009), a qualidade é um dos aspectos mais esperados pelos clientes de quase todos os produtos ou serviços, entretanto, ainda é um desafio saber como lidar com a qualidade destes. Lepkova e Uselis (2013) corroboram essa perspectiva propondo a ideia de que o serviço de gestão e de avaliação

da qualidade é um processo muito complexo e problemático, pois, para a melhoria da qualidade, é necessário compreender as características e as funcionalidades dos serviços que são considerados mais importantes pelos clientes.

Cronin e Taylor (1992) apoiam o conceito da qualidade do serviço como um antecedente da satisfação dos consumidores. Também Lepkova e Žūkaitė-Jefimovienė (2012) concordam que a qualidade dos serviços é um dos fatores centrais para influenciar a satisfação do cliente.

A qualidade técnica está relacionada a “o que” o cliente recebe como resultado do processo de produção, podendo ser avaliada, muitas vezes, de maneira objetiva. A dimensão qualidade funcional corresponde à forma como o consumidor recebe o resultado técnico do serviço, apresentando mais subjetividade (Grönroos, 1984).

## **2.2 Qualidade dos serviços de gestão de facilidades e manutenção predial**

A qualidade dos serviços de facilities e manutenção predial terceirizados não pode ser avaliada apenas como um modelo genérico multidimensional porque a indústria dos serviços de manutenção, principalmente, tem algumas características únicas que afetam a percepção de qualidade de serviço para o usuário final, tornando o uso de modelos teóricos existentes questionável (Rasila; Gersberg, 2007).

Sendo assim, Rasila e Gersberg (2007) pesquisaram a qualidade de serviços de manutenção terceirizados a partir do ponto de vista do usuário final e, com isso, propuseram um modelo bidimensional para a avaliação da qualidade desses serviços, partindo das duas dimensões do modelo de Grönroos (1982) sugeridas por Gersberg e Siekkinen (2006). Para tanto, cerca de 15 entrevistas foram realizadas em dez organizações, tanto com as pessoas responsáveis pelas instalações (nos níveis tático e estratégico) como com as pessoas responsáveis por lidar com os serviços de manutenção no nível operacional. Nessa pesquisa, constatou-se que os principais problemas estão relacionados à qualidade de serviço de recuperação e que tais entraves costumam ter como causa a personalidade do pessoal de serviço e a falta de comunicação entre os usuários finais e o prestador de serviços.

Diante disso, os autores propõem que a qualidade de manutenção de instalações terceirizadas pode ser dividida em duas dimensões específicas: de qualidade de serviço de recuperação (resposta a uma falha no serviço) e de qualidade de manutenção observada (resultado técnico). Coenen e Felten (2014), por sua vez, argumentam que os serviços de Facility Management são difíceis de padronizar, mas que a perspectiva do cliente deve ser levada em conta quando se trata de conceber os processos implicados. Os autores também afirmam que têm sido realizadas diversas pesquisas empíricas no campo de Facility Management relacionadas com serviços, mas que, apesar disso, é necessário realizar ainda mais.

## **2.3 Gestão de riscos nas contratações**

Consideram-se como riscos a probabilidade de um evento negativo ocorrer sobre uma determinada situação, comprometendo a eficiência da mesma. Por causarem transtornos e até prejuízos, quando não controlados e avaliados, torna-se cada vez mais importante a utilização de métodos para prevê-los e mitigá-los.





Na concepção de Cocurullo (2002, p. 50), os riscos podem ser definidos por:

Risco é a variação potencial nos resultados, estando presente em quase tudo o que se faz. Quando o risco está presente, o resultado não pode ser precisamente previsto. Além disso, o risco não significa, necessariamente, possibilidade de perda. Assim, ao se determinar o risco, avaliá-lo adequadamente e bem administrá-lo, soluções cautelares apropriadas podem ser previstas, o que, conseqüentemente, pode gerar resultados benéficos. É o ponto de vista de se enxergar o risco como possibilidade de sucesso e não de fracasso. (Cocurullo 2002, p. 50)

O mesmo autor, relata que:

Quando um risco é identificado, a administração avalia qual a significância, a probabilidade de ocorrência, e como este risco pode ser gerenciado. A administração, com base nessas informações, inicia um plano, programas ou ações para direcionar, especificamente, o risco e possivelmente decidir aceitá-lo em virtude do custo e das considerações de benefícios. (Cocurullo (2002, p. 50)

A gestão de riscos é um método gerencial, cujo intuito é identificar possíveis elementos que possam causar algum perigo ao negócio, como por exemplo, um comportamento humano, uma ocorrência política, uma nova tecnologia, um processo, relações comerciais, entre outros (Jorion, 2003).

De acordo com Moraes (2004) as entidades necessitaram criar controles internos que apoiassem o desempenho, para atender às alterações das necessidades dos negócios, com a finalidade de agregar valor e reconhecimento. Deste modo, a aplicação da gestão de riscos voltada ao gerenciamento do risco encontrado e que poderia influenciar negativamente a instituição, passa a ser substituída por um foco na redução e, principalmente, prevenção de possíveis riscos, quanto as principais ameaças que podem ocorrer à instituição:

Entende-se que a gestão de riscos não consiste na atividade voltada a eliminação de riscos, mas sim à sua identificação, mensuração e controle. O principal desafio dentro do gerenciamento de riscos é se antecipar cada vez mais sobre as possibilidades de risco que possam afetar negativamente a instituição, devendo trabalhar de forma preventiva. O segredo é o tempo. Quanto mais cedo identificar e tratar, menor é a possibilidade de o risco ocorrer de fato e gerar perdas (Nascimento, 2011, p.14).

Mesmo que as atividades da gestão de riscos se destinem principalmente aos gestores, todos os envolvidos nos diversos processos da instituição devem ser responsáveis pela adoção da gestão de riscos como atividade contínua do trabalho desempenhado, pois suas ações refletem sobre o resultado final da gestão (Moraes, 2004). Por meio da gestão de riscos, as instituições alcançam maior eficiência, e estão preparadas para mitigar ou reduzir impactos de quaisquer riscos eminentes.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa do presente artigo teve natureza qualitativa do tipo exploratória, utilizando-se de um estudo de caso e revisão bibliográfica. Buscou-se apresentar neste artigo as formas mais adequadas, segundo indicado pelos órgãos fiscalizadores da administração pública, da produção de sólidos termos de referência/projetos básicos, instrumentos que antecedem a contratação final do objeto/serviço desejado, adotando a gestão de riscos e os instrumentos de medição de resultados como ferramentas de prevenção e controle das falhas na contratação em suas diversas fases (interna, externa e fiscalização dos serviços contratados). Foi utilizado como estudo de caso o termo de referência de uma autarquia federal do estado de São Paulo, conforme anexo I do edital de licitação – PROCESSO CRQ-IV Nº 01/21 (termo de referência para contratação de empresa especializada na prestação, de forma contínua, dos serviços de vigilância patrimonial, consistindo em vigilância patrimonial desarmada, operação e monitoramento dos sistemas de supervisão de automação predial), o anexo II do edital de licitação – PROCESSO CRQ-IV Nº 01/21 (Tabela de Índice de medição de resultado, utilizado para aferir a qualidade final do serviço prestado, a fim de considerá-lo satisfatório ou não, segundo os parâmetros da contratação) e a Análise e gerenciamento de risco relacionados às fases da contratação do processo .

#### 3.1 Estudo de caso – Elaboração do termo de referência

O Termo de Referência (TR) é o documento que expressa as informações diversas levantadas em torno de um dado objeto ou serviço, e que servirá de fonte para guiar a aquisição ou a contratação dos serviços.

Entretanto, a realidade que nos circunda no Poder Público é de que a grande maioria dos servidores ou das áreas que elaboram as solicitações de compras e serviços, desvaloriza a importância do Termo de Referência, fazendo requisições genéricas e superficiais aos setores de licitações ou, ainda copiam manuais de determinados produtos para orientar as aquisições, conseqüentemente a responsabilidade pelas aquisições e contratações são deixadas a cargo dos pregoeiros e demais membros da equipe de apoio. Contudo, o Termo de Referência, como já citado, é um dos primeiros documentos a ser confeccionado na etapa interna do pregão e exige um trabalho em complexo e deve ser elaborado em conjunto, ou seja, deve ter a participação de diversos servidores nos mais variados setores do órgão licitante. (Botelho, 2010)

O TR, além de permitir avaliação do custo da compra / contratação, tem outras funções, quais sejam: demonstrar as necessidades da Administração, permitir a correta elaboração da proposta pelo licitante, viabilizar a execução do objeto, incluir todo cronograma de realização dos serviços, avaliação da qualidade dos serviços realizados e as justificativas do avaliador, identificação dos responsáveis pela solicitação e avaliação da qualidade dos serviços realizados, e identificar os riscos inerentes à contratação.

#### 3.2 Serviços terceirizados com regime de dedicação exclusiva de mão de obra (d.e.m.o)

Conforme a Instrução Normativa nº 05, de 26 de maio de 2017, os serviços terceirizados com regime de dedicação exclusiva de mão de obra são aqueles em que 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 a execução simultânea de outros contratos;
- c) a contratada possibilite a fiscalização pela contratante quanto à distribuição, controle e supervisão dos recursos humanos alocados aos seus contratos;
- d) os serviços poderão ser prestados fora das dependências do órgão ou entidade, desde que não seja nas dependências da contratada.

Como exemplos desse tipo de serviço, temos a prestação de serviços de recepção e/ portaria, asseio higienização e limpeza, vigilância e segurança patrimonial, motorista, manutenção predial, por exemplo.

### **3.3 Fase de planejamento**

A elaboração do projeto básico ou termo de referência é tarefa que requer planejamento. Enquanto o projeto básico é exigido para as contratações de obras e serviços quando realizadas na modalidade de licitação tipificadas na Lei nº 8.666/93 e nas contratações diretas (dispensas e inexigibilidade de licitação), o termo de referência deverá ser utilizado nas contratações visando o fornecimento de bens ou prestação de serviços comuns, realizadas na modalidade pregão.

É um trabalho que, preferencialmente, deve ser realizado por uma equipe técnica que tenha conhecimento sobre a matéria da contratação. Às vezes faz-se necessário a constituição de equipe multidisciplinar, quando, por exemplo, a natureza do objeto envolver diversas áreas de conhecimento. Quanto mais complexo for o objeto da licitação, mais tempo devemos dedicar à fase de planejamento. Assim, antes de iniciarmos o processo de elaboração do documento, devemos em primeiro lugar, identificar todos os elementos do problema, que esperamos resolver com a contratação. Ou seja, devemos traçar um cenário da execução contratual e traduzir o quê e como se deseja a contratação.

### **3.4 Fase de elaboração do documento**

O Termo de Referência estabelece a conexão entre a contratação e o planejamento existente, expondo o alinhamento da primeira à estratégia do negócio. O dever de planejar é concebido tanto no âmbito jurídico constitucional, quanto pelo fato de estar intrinsecamente constituído no princípio da Eficiência (art. 37 da CF/88).

Na fase preparatória da licitação, o termo de referência deve ser elaborado de forma clara, concisa e objetiva. Nele devem constar alguns requisitos mínimos, conforme relacionados a seguir, e demonstrados no anexo I do edital de licitação – PROCESSO CRQ-IV Nº 01/21.

#### **3.4.1 Descrição do objeto**

É recomendável, embora não obrigatório, que se inicie o documento pela descrição do objeto da licitação, que deve ser enunciado de forma precisa, suficiente e clara, sem especificações excessivas, irrelevantes ou desnecessárias que possam restringir a competição ou direcionar para um determinado fornecedor.

Na descrição do objeto é vedada pela lei a indicação de marcas, com exceção dos casos em que, circunstanciadamente motivada, possa ser aceita em observância ao princípio da padronização, ou quando se tratar de caso tecnicamente justificável.

### **3.4.2 Justificativa da contratação**

Em seguida à descrição do objeto, pode-se dar continuidade ao documento enunciando a justificativa da contratação. Além do custo estimado, a decisão do ordenador de despesas deve ser baseada também na conveniência, necessidade e oportunidade da contratação. Por isso, é preciso que a unidade requisitante do bem ou serviço apresente justificativa da contratação bem elaborada, na qual além da conveniência, necessidade e oportunidade, enfoque, ainda, os objetivos que se pretende alcançar e os impactos positivos da contratação para a instituição, seus servidores e a para a comunidade, conforme o caso.

### **3.4.3 Especificação do objeto**

Na sequência, o objeto da contratação deve ser detalhado. Para tanto, deve-se fornecer informações suficientes, de forma clara e precisa, que permitam a produção, a compra dos bens ou execução dos serviços, com qualidade e que esta possa ser aferida facilmente. Deve-se evitar exigências de funcionalidades desnecessárias ou supérfluas.

### **3.4.4 Especificação de serviços**

Deve-se escrever detalhadamente os serviços a serem executados, evidenciando-se principalmente:

- a) Definição de equipe mínima para a execução dos serviços, se for o caso;
- b) Local e horário de funcionamento;
- c) Frequência e periodicidade;
- d) Procedimentos, metodologias e tecnologias a serem empregadas na execução dos serviços;
- e) Material a ser utilizado;
- f) Resultado ou produtos esperados;
- g) Demais especificações que se fizerem necessárias.

#### **3.4.4.1 Riscos das especificações impróprias**

- a) para os usuários – receber bens ou serviços que não atendem às suas necessidades; insatisfação no ambiente de trabalho;
- b) para os fornecedores – elaborar proposta de serviços que não são o esperado ou por um preço que não poderá ser aceito (fato conhecido como *preço inexecutável*);
- c) para a administração – não alcançar os resultados desejados, serviços prestados aquém do esperado, falhas na gestão e fiscalização do contrato e falta de parâmetros para avaliação dos serviços.

#### **3.4.5 Definição de métodos e condições para a execução dos serviços ou do fornecimento.**

Para que a contratação ocorra conforme o esperado, é necessário que se defina, com precisão, os métodos a serem utilizados na execução dos serviços, as condições para a sua execução (locais, horários, periodicidade, etc.) a mão de obra necessária, os materiais e equipamentos a serem utilizados, e quaisquer outras informações que se façam necessárias.

#### **3.4.6 Procedimentos de fiscalização e gerenciamento do contrato**

Sugerir o nome do Gestor do Contrato, se houver, e estabelecer as suas atribuições, que dentre outras são as seguintes:

- a) zelar para que o objeto da contratação seja fielmente executado conforme ajustado no contrato;
- b) anotar em documento próprio as ocorrências;
- c) determinar a correção de faltas ou defeitos;
- d) aplicar ao contratado as sanções administrativas de sua competência;
- e) encaminhar à autoridade superior as providências cuja aplicação ultrapassem o seu nível de competência.

#### **3.4.7 Prazo de execução/entrega do objeto**

Estabelecer o prazo de execução do serviço ou de entrega do bem.

#### **3.4.8 Sanções administrativas**

Estabelecer as sanções aplicáveis ao fornecedor para o caso de inadimplemento. Estas sanções serão levadas para o edital e contrato, portanto, deve-se procurar ajuda do jurídico antes de finalizar o texto, a fim de evitar sanções que não possam ser aplicadas.

### **3.5 Matriz de riscos**

A Matriz de Riscos, também conhecida como Matriz de Probabilidade e Impacto, é utilizada durante a análise do risco. É uma ferramenta visual que possibilita ver rapidamente quais são os riscos que devem receber mais atenção, o que torna muito mais fácil o entendimento e engajamento das equipes no processo. Na matriz, um risco é considerado por dois critérios: sua probabilidade de acontecer e o impacto que trará para empresa.

O gerenciamento de riscos permite ações contínuas de planejamento, organização e controle dos recursos relacionados aos riscos que possam comprometer o sucesso da contratação, da execução do objeto e da gestão contratual.

O Mapa de Gerenciamento de Riscos deve conter a identificação e a análise dos principais riscos, consistindo na compreensão da natureza e determinação do nível de risco, que corresponde à combinação do impacto e de suas probabilidades que possam comprometer a efetividade da contratação, bem como o alcance dos resultados pretendidos.

Para cada risco identificado, define-se: a probabilidade de ocorrência dos eventos, os possíveis danos e impacto caso o risco ocorra, possíveis ações preventivas e de contingência (respostas aos riscos), a identificação de responsáveis pelas ações, bem como o registro e o acompanhamento das ações de tratamento dos riscos.

#### **3.5.1 Matriz e mapa de risco**

Ao avaliar um risco que é uma ameaça, determina-se o nível de probabilidade e o impacto e assim, a matriz utilizará as linhas e colunas para determinar a criticidade do risco, que pode ser alto, baixo ou médio. Apresenta-se nos quadros a seguir o exemplo de um risco envolvido no processo de contratação, bem como as ações de tratamento indicadas:

**Quadro 2** - Análise de risco, um risco eminente da fase de planejamento da contratação.

<b>Risco 01– Não Aprovação dos parâmetros previstos no Termo de Referência</b>			
<b>Probabilidade</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
<b>Impacto</b>	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input checked="" type="checkbox"/> Alta
<b>Dano:</b>			
1) Impossibilidade de contratação de nova empresa 2) Atraso na contratação			
<b>Ação Preventiva*</b>			<b>Responsável</b>
1) Revisar os documentos primários, como o estudo preliminar, com o objetivo de mitigar possíveis divergências legais e técnicas para a realização do processo licitatório. 2) Conhecer as regras para elaboração do Termo de Referência.			Setor requisitante e Equipe de Planejamento
<b>Ação de Contingência**</b>			<b>Responsável</b>
1) Renovar o contrato com a atual contratada, em caráter excepcional, com fulcro no artigo 57, parágrafo 4º da Lei 8.666/93, com vigência por até 12 (doze) meses até a conclusão do novo processo de contratação.			Setor requisitante e Setor de Contratos
2) Revisar o estudo preliminar e o termo de referência, de forma a convergir com as normas e critérios técnicos necessários.			Setor requisitante e Equipe de Planejamento
<b>*Ações preventivas</b> - A serem tomadas, com base nas causas dos riscos, de forma a evitar ou reduzir a probabilidade de ocorrência dos riscos.			
<b>**Ações de contingência</b> - Adotadas quando o evento negativo já ocorreu (materialização do risco) e visam minimizar o impacto da ocorrência.			

Fonte: Conselho Regional de Química de São Paulo (2021).

**Quadro 3** - Mapa de riscos, enquadrando o risco identificado no quadro anterior

<b>PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA</b>	<b>ALTA</b>			
	<b>MÉDIA</b>			
	<b>BAIXA</b>			<b>RISCO 01</b>
		<b>BAIXA</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>ALTA</b>
<b>GRAVIDADE/IMPACTO</b>				

Fonte: Conselho Regional de Química de São Paulo (2021)

### **3.5.2 Instrumentos de medição de resultados**

O instrumento de medição de resultados (I.M.R) 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. (IN 05/2017). O anexo II do edital de licitação – PROCESSO CRQ-IV Nº 01/21, mostra com clareza sua aplicabilidade.

A finalidade do IMR é adequar a prestação dos serviços ao paradigma da efetivação de pagamento por resultados, possibilitando à Administração Pública remunerar o fornecedor na medida do cumprimento do nível de serviços pactuado no instrumento, visando, em última análise, à obtenção dos melhores resultados e da máxima qualidade e eficiência na prestação dos serviços pactuado no instrumento, visando, em última análise, à obtenção dos melhores resultados e da máxima qualidade e eficiência na prestação dos serviços, contribuindo para evitar contratações infrutíferas e o dispêndio irregular de recursos públicos.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Decorridas todas as fases internas e externas da licitação, e após ocorrido o certame sem intercorrências que o impeçam de ser finalizado, habilita-se o prestador de serviços para assinatura de contrato com a Administração Pública.

Um contrato gera obrigações recíprocas entre as partes, que devem ser cumpridas nos termos e formas com que foram convencionadas, no que o descumprimento gerará consequências como o pagamento de multas ou mesmo a rescisão. Para evitar esses agravos, é necessária uma competente gestão de contratos.

Em relação à Administração Pública, essa gestão pode representar, além de maior eficiência para o emprego dos recursos públicos, a prestação de serviços no tempo e qualidade adequada ao contribuinte.

Oliveira (2016) destaca que uma eficiente gestão de contratos tem impactos na redução dos custos com as empresas contratadas e na melhoria da qualidade dos serviços prestados por elas.

Junto a isso, deve existir uma rígida fiscalização, feita da forma estabelecida pela legislação e para o seu fiel cumprimento. Na Administração Pública, por mandamento constitucional, vigora o princípio da legalidade, que prescreve que a atuação estatal deve ser feita de acordo com o que estabelece a legislação e demais regulamentos.

Camarão (2015) cita que a matéria gestão e fiscalização de contratos administrativos ganha expressiva relevância quando se lembra que o Brasil movimenta algo em torno de 10 a 15% do seu Produto Interno Bruto (PIB) no setor das aquisições governamentais (cerca de R\$ 400 bilhões ano, no mínimo.)

A gestão de riscos pode sim, inclusive, ser considerada como um tipo de fiscalização e gestão de um contrato que ainda não foi celebrado, já que o servidor está prevendo de antemão e tentando mitigar problemas decorrentes de um contrato antes mesmo de sua ocorrência. Exatamente por isso a gestão de riscos ganha cada vez maior destaque nas instituições públicas, visto que o controle dos riscos internos em todas as fases de um processo licitatório se torna uma questão chave de governança, por ser considerada uma ferramenta capaz de direcionar atividades em busca dos objetivos pretendidos, além de prezar pela segurança dos recursos que regem o patrimônio público.

Quanto ao IMR, estes não devem jamais serem confundidos com instrumentos de aplicação de multa. Esse é o erro mais comum

encontrado em instrumentos do gênero. A grande vantagem do IMR é que a maior parte das falhas contratuais não precisará ser remediada com sanções, com o seu experimentado rito burocrático, imprimindo celeridade e eficiência na correção e prevenção destas falhas. Ao se transformar o instrumento em uma simples tabela de penalidades, perde-se estas vantagens.

Ainda, deve-se dar especial atenção ao monitoramento do cumprimento pela contratada das metas e indicadores nele previstos, realizando-se a correspondente adequação de pagamento prevista no contrato, devendo as causas de não conformidade ser relatadas e as ações de melhoria identificadas para fornecer insumos para um plano de melhoria contínua dos serviços.

Conforme prescreve a IN 05, admite-se apenas excepcionalmente, devido a fatores imprevisíveis e alheios ao controle do prestador e mediante justificativa aceita pela fiscalização, a prestação do serviço com menor nível de conformidade sem a correspondente adequação de pagamento, para que o instrumento não se transforme em “letra morta” na contratação em questão, situação essa verificada em muitos contratos da Administração Pública, perdendo-se uma excelente oportunidade de alcançar eficiência, eficácia e qualidade na prestação do serviço.

## 5 CONCLUSÃO

O setor público sofre com a ineficiência e algumas amarras de contratações que não só inflam o valor do contrato, porque acabam contratando por preço, mas as vezes a quantidade de exigências que existem no contrato geram a ineficiência. A falta de gestão por indicadores gera ineficiência. Através de uma boa elaboração do termo de referência pelo Gestor de Facilidades, que irá compor o Edital, definindo os parâmetros claros do que é esperado, definindo principalmente qual é o nível de serviço exigido, sem definir as pessoas, ou seja, deixando que os prestadores de serviço indiquem as melhores propostas, e aí sim na equalização de preços avaliar preços e propostas, identificando a melhor relação custo benefício, dessa forma ocorrerá uma boa implementação de uma eficiente gestão de facilidades na administração pública.

As especificações e os padrões bem definidos também irão contribuir para diminuir processos judiciais motivados por problemas de especificações incompletas, sendo também esclarecidas, na fase de medições de serviços, as situações que provocarão advertências e penalidades. Nesse contexto, destaca-se que a falta de esforço e de diligência durante a preparação de especificações técnicas de serviços provocam conflitos inevitáveis entre contratante e empresas contratadas, causando situações negativas, a exemplo de perda de tempo, perda financeira e punições, como resultado de processos judiciais.

A alternativa talvez seja fazer um escopo de instrumentos de medição de resultados de forma simples. Algumas entidades da administração pública usualmente complicam muito quando vão para o mercado, na tentativa de tentar se protegerem, e acabam pesando a mão na quantidade de informações e exigências.

Com o conhecimento das especificações e dos padrões de serviços, os Gestores de Facilidades que integram a administração pública federal, autárquica e fundacional, devem melhorar os Termos de Referência e selecionar as prestadoras de serviços que atendam às suas necessidades e expectativas de qualidade, bem como aperfeiçoar o planejamento, a gestão, o controle da qualidade dos contratos de prestação de serviços e manutenção predial e a incidência de aditivos contratuais provocados por problemas de especificações e padrões.



A ausência de especificações e padrões adequados nos Termos de Referência influencia no planejamento financeiro e pode acarretar problemas nas tomadas de decisões e dificuldades de comunicação entre a contratante e a contratada sobre as exigências definidas em contrato, o que gera, ainda, impasses no gerenciamento da qualidade e do desempenho. Inclusive, isso possibilita acréscimo no valor contratual por meio de alegações das empresas contratadas de que as atividades exigidas não estavam previstas contratualmente.

Por fim, é válido lembrar que a elaboração do projeto básico ou termo de referência de forma planejada, com todos os seus elementos enunciados de forma clara e precisa, não é garantia absoluta de uma contratação bem sucedida, ou seja, que atinja os resultados que a Administração espera.

Todavia, definindo-se os parâmetros coerentes sobre o que realmente é esperado da contratação e definindo-se qual é o nível de serviço exigido, dentre outros fatores, a probabilidade de sucesso é maior, visto que proporcionalmente tanto quanto melhor o documento estiver elaborado, maiores serão as chances de atingirmos o sucesso da contratação e sua posterior gestão e fiscalização.

A administração pública deve adotar a cultura de uma gestão de riscos como um de seus processos, a fim de ser capaz de direcionar ações preventivas para corrigir e eliminar riscos desnecessários, aplicando instrumentos de planejamento e controle para proporcionar um gerenciamento mais completo e dinâmico das informações relevantes às contratações públicas.

Como a finalidade dos serviços de manutenção predial, bem como os contratos de serviços d.e.m.o, é dar suporte às atividades-fim das instituições públicas, que têm por objetivo prestar serviço à população, a sociedade será beneficiada com a melhoria da qualidade destes serviços. Neste contexto, o presente artigo pode ser o início de um processo de transformação que começa na academia e estende seus reflexos para a realidade social. Quando o Governo (neste artigo representado na forma da Administração Pública pelo papel do Gestor de Facilidades) e os Fornecedores (empresas contratadas para fornecimento ou prestação de serviços) se unem mediante um ajuste conciso de parâmetros entre ambos, referente aos contratos assinados mutuamente, naquele momento os resultados esperados são postos para a sociedade.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FACILITIES (ABRAFAC). **Estatuto Social ABRAFAC**. 2020. Disponível em: <https://www.abrafac.org.br/estatuto-social/>. Acesso em: 20 set. 2021.

ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO (AGU). **Modelo de termo de referência – Contratação de serviços com dedicação exclusiva de mão de obra**. Brasília, DF: Governo Federal, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/agu/pt-br/composicao/consultoria-geral-da-uniao-1/modelos-de-convenios-licitacoes-e-contratos/modelos-de-licitacoes-e-contratos/servicos-continuados-com-dedicacao-de-mao-de-obra-exclusiva-pregao>. Acesso em: 20 jul. 2020.

BOTELHO, G. L. G. **Elaboração do termo de referência**. Escola de Gestão Pública, Universidade Federal do Piauí, 2010. Disponível em: [https://www.ufpi.br/arquivos\\_download/arquivos/cpl/Elaboracao de Termo de Referencia.pdf](https://www.ufpi.br/arquivos_download/arquivos/cpl/Elaboracao%20de%20Referencia.pdf). Acesso em: 20 jul. 2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Instrução Normativa nº 02, de 30 de abril de 2008**. Dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não. Brasília, DF: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 16 jan. 2010. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/acao-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas-revogadas/instrucao-normativa-no-02-de-30-de-abril-de-2008-revogada-pela-in-no-5-de-26-de-maio-de-2017> . Acesso em: 20 jul. 2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Secretaria de Gestão. **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. Brasília, DF: Secretaria de Gestão, 26 mai. 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/acao-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-5-de-26-de-maio-de-2017-atualizada> . Acesso em: 20 jul. 2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Instrução Normativa nº 06**, Dispõe sobre o remanejamento das quantidades previstas para os itens com preços registrados nas Atas de Registro de Preços. Brasília, DF: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. 25 jul. 2014. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/acao-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-6-de-25-de-julho-de-2014> . Acesso em: 20 jul. 2020.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 9.412, de 18 de junho de 2018**. Atualiza os valores das modalidades de licitação de que trata o art. 23 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. 19 jun. 2018. Brasília, DF: Presidência da República, 18 jun. 2018. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2015-2018/2018/decreto/D9412.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2018/decreto/D9412.htm) . Acesso em: 20 jul. 2020.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 10.024 de 20 de setembro de 2019**. Regulamenta a licitação, na modalidade pregão, na forma eletrônica, para a aquisição de bens e a contratação de serviços comuns, incluídos os serviços comuns de engenharia, e dispõe sobre o uso da dispensa eletrônica, no âmbito da administração pública federal. Brasília, DF: Presidência da República, 20 set. 2019. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2019-2022/2019/decreto/d10024.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2019/decreto/d10024.htm) . Acesso em: 20 jul. 2020.

BRASIL. Presidência da República. **Lei 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**. Brasília, DF: Presidência da República, 21 jun. 1993. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm) . Acesso em: 20 jul. 2020.



BRASIL. Presidência da República. **Lei 9.632 de 07 de maio de 1998**. Dispõe sobre a extinção de cargos no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 07 maio 1998. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9632.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9632.htm) . Acesso em: 20 jul. 2020.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 10.520 de 17 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. Brasília, DF: Presidência da República, 17 jul.2002. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10520.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10520.htm) . Acesso em: 20 jul. 2020.

CAMARÃO, Tatiana; SANTANA, Jair Eduardo. **Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos**. 1. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2015.

COCURULLO, A. **Gestão de riscos corporativos: riscos alinhados com algumas ferramentas de gestão: um estudo de caso**. São Paulo: Scortecci, 2002.

COENEN, C.; FELTEN, D. V. **A service-oriented perspective of facility management**. Facilities, v.32, p. 554-564, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1108/F-09-2012-0068>.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU). **Relatório de avaliação por área de gestão nº 3: gastos do Governo Federal com terceirização de serviços de vigilância, limpeza e conservação predial**. Brasília: CGU, abril de 2015. Disponível em: <https://eaud.cgu.gov.br/relatorios?colunaOrdenacao=dataPublicacao&direcaoOrdenacao=D ESC&tamanhoPagina=15&offset=0&fixos=#lista>. Acesso em: 20 jul. 2020.

CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO DO ACRE. **Manual de gestão e fiscalização de contratos administrativos**. Rio Branco: CGE, 2014. Disponível em: <http://www.cge.ac.gov.br/cont/index.php/manuais/category/22-manual-de-gestao-e-fiscalizacao-de-contratos-administrativos>. Acesso em: 20 jul. 2020.

CRONIN, J. J.; TAYLOR, S. A. Measuring service quality: a reexamination and extension. **Journal of Marketing**, v.56, 1992. Disponível em: [http://sistemas2.cgu.gov.br/relats/uploads/6939\\_%20RAG\\_Terceirizacao.pdf](http://sistemas2.cgu.gov.br/relats/uploads/6939_%20RAG_Terceirizacao.pdf). Acesso em: 20 set. 2021.

GERSBERG, N.; SIEKKINEN, H. In search of excellence in facilities maintenance services—a new model for assessing the quality and customer satisfaction. *In*: EUROPEAN FACILITY MANAGEMENT CONFERENCE, 2006, Frankfurt. **[Proceedings...]** Frankfurt, March 7-9, 2006.

GRÖNROOS, C. An applied service marketing theory. **European Journal of Marketing**, v. 16, n. 7, p. 30-41. 1982. DOI: <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004859>

GRÖNROOS, C. A service quality model and its marketing implications. **European Journal of**



**Marketing**, v. 18, n. 4, p. 36-44. 1984. DOI: <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004784>

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Ministério da Economia. **Produto Interno Bruto – PIB**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php> . Acessado em: 10 dez. 2020.

JORION, Philippe. **Value at risk: a nova fonte de referência para a gestão do risco financeiro**. São Paulo: Bolsa de Mercadorias & Futuros, 2003.

LEPKOVA, N.; USELIS, R. Development of a Quality Criteria System for Facilities Management Services in Lithuania. **Procedia Engineering**, v. 57, p. 697-706, 2013. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877705813008217> . Acesso em: 20 jul. 2020.

LEPKOVA, N.; ZUKAITE-JEFIMOVIEŅĒ, G. Study on customer satisfaction with facilities management services in Lithuania. **Slovak Journal of Civil Engineering**, v. 20, n. 4, p. 1-16, 2012. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/258710541\\_Study\\_on\\_Customer\\_Satisfaction\\_with\\_Facilities\\_Management\\_Services\\_in\\_Lithuania](https://www.researchgate.net/publication/258710541_Study_on_Customer_Satisfaction_with_Facilities_Management_Services_in_Lithuania) . Acesso em: 15 jul. 2020.

MARTINS, H. C. **Relacionamento com clientes no mercado de serviços: um estudo exploratório na atividade de facilities em shopping centers**. Dissertação (Mestrado em Administração) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2013.

MARTINS, H. C.; BARROS, D. F.; LIMA, D. D. F. P. Terceirizar a gestão do cliente? um estudo sobre o impacto da terceirização da atividade de facilities management na satisfação de clientes organizacionais. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v.9, n.1, 2014. Disponível em: [https://doi.org/10.21446/scg\\_ufrj.v9i1.13313](https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v9i1.13313) . Acesso em: 20 jul. 2020.

MORAIS, Georgina. Como emerge a auditoria interna nas pequenas e médias empresas, em Portugal. In: CONGRESSO DE CONTABILIDADE, 10., 24 a 26 de novembro 2014. [Anais...] Lisboa nov. 2004 24 a 26 de novembro 2004. [Anais...] Lisboa, PT, 2004. Disponível em: <https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/1677/1/Como%20emerge%20a%20auditoria%20interna.pdf> . Acesso em: 20 jul. 2020.

NASCIMENTO, Héliida Vanessa A. **Gestão de riscos e a importância da auditoria interna**. 2011 34 f. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Católica de Pernambuco, Recife, 2011.

OLIVEIRA, W. F. M. **Qualidade de serviço e redução de custos por meio da gestão de contratos**. 2016. Dissertação (Mestrado) - Universidade Potiguar. Natal-RN. 2016.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implication for future research (SERVQUAL). **Journal of Marketing**, v.49, n. 4, p. 41-50, 1985.

Disponível em:

[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2491773/mod\\_resource/content/1/Conceptual%20Model%20of%20Service%20Quality%20and%20Its%20Implications%20for%20Future%20Research.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2491773/mod_resource/content/1/Conceptual%20Model%20of%20Service%20Quality%20and%20Its%20Implications%20for%20Future%20Research.pdf) . Acesso em: 20 jul. 2020.

PARASURAMAN, Anantharanthan; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perc. **Journal of retailing**, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/profile/Valarie-Zeithaml-2/publication/225083802\\_SERVQUAL\\_A\\_multiple-Item\\_Scale\\_for\\_measuring\\_consumer\\_perceptions\\_of\\_service\\_quality/links/5429a4540cf27e39fa8e6531/SERVQUAL-A-multiple-Item-Scale-for-measuring-consumer-perceptions-of-service-quality.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Valarie-Zeithaml-2/publication/225083802_SERVQUAL_A_multiple-Item_Scale_for_measuring_consumer_perceptions_of_service_quality/links/5429a4540cf27e39fa8e6531/SERVQUAL-A-multiple-Item-Scale-for-measuring-consumer-perceptions-of-service-quality.pdf) . Acesso em: 20 jul. 2024.

RASILA, H. M.; GERSBERG, N. F. Service quality in outsourced. **Journal of Corporate Real Estate**, v. 9, n. 1., p. 39-49. 2007. DOI: [10.1108/14630010710742473](https://doi.org/10.1108/14630010710742473)

SANTANA, J. E.; CAMARÃO, T. **Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos**. 1 ed. Belo Horizonte. Fórum, p. 8, 2015.

SANTANA, J. E.; CAMARÃO, T.; CHRISPIM, A. C. D. **Termo de Referência: O impacto da especificação do objeto e do Termo de Referência na eficácia das licitações e contratos**. 5. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2016.

SÃO PAULO. Conselho de Regional de Química de São Paulo. **Edital de licitação – PROCESSO CRQ-IV Nº 01/21 – Contratação de empresa especializada na prestação de reforma contínua, dos serviços de vigilância Patrimonial**. 22 mar. 2021. Disponível em: <https://crq-sp.implanta.net.br/portaltransparencia/iframes/#publico/Conteudos?id=2f7e4585-e688-4c0e-9c9b-eac74fdb5b54> . Acesso em: 20 set. 2021.

TAY, Linda; OOI, Joseph T. L. Facilities management: a “Jack of all trades”? **Facilities**, v. 19, n. 10, p. 357-363, 2001. DOI:[10.1108/EUM0000000005534](https://doi.org/10.1108/EUM0000000005534).

URBAN, W. **Service quality gaps and their role in service enterprises development**.

Technological and Economic Development, v. 15, n. 4, p. 631-645. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/233062678\\_Service\\_quality\\_gaps\\_and\\_their\\_role\\_in\\_service\\_enterprises\\_development](https://www.researchgate.net/publication/233062678_Service_quality_gaps_and_their_role_in_service_enterprises_development) . Acesso em: 20 jul. 2024.



**Sobre os(as) autores(as):****<sup>i</sup> Adriano Cavalcante da Silva**

Administrador público, tecnólogo em Logística e Cadeia de Suprimentos pela Universidade Cidade de São Paulo, pós-graduando em gestão de facilities pela Faculdade de Tecnologia Senai “Anchieta”. Tem experiência de mais de 10 anos na área de facilities na administração pública, tendo ingressado no setor público no ano de 2006 após aprovação em concurso público.

**<sup>ii</sup> Ivo Lima de Souza**

Pós-graduado em Gestão de Projetos pela UNIP (Universidade Paulista), Pós-graduado em Licenciatura Plena pela UNESP (Universidade Estadual Paulista Julio de Mesquita Filho), Tecnólogo Mecânico de Projetos pela FATEC (Faculdade de Tecnologia de São Paulo). É professor da Faculdade de Tecnologia SENAI, lecionando nos cursos de Graduação e Pós-graduação. Tem experiência de 30 anos na área de Projetos de Máquinas e Equipamentos Industriais. <https://orcid.org/0000-0001-6710-8006>

**<sup>iii</sup> Danielle Miquilim**

Doutora em Engenharia de Produção pela UNIP (2019). Atualmente é professora universitária na Faculdade de Tecnologia SENAI - Regional de São Paulo e da Faculdade de Tecnologia Termomecânica. Defendeu sua tese sobre a formação de engenheiros empreendedores inovadores diante do processo ensino aprendizagem e gestão universitária. Em seu currículo lattes os termos mais frequentes são: Administração da Produção, Operações e Logística. <https://orcid.org/0000-0001-5143-6590>

**<sup>iv</sup> Rudson de Lima Silva**

Mestre em Engenharia Elétrica pelo Centro Universitário da FEI (2012). Atualmente é professor universitário na Faculdade de Tecnologia SENAI - Regional de São Paulo e engenheiro do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da USP. Defendeu sua dissertação sobre uso de ferramentas de Inteligência Artificial (Snake) em análise de imagens médicas (RM de Carótidas). Em seu currículo lattes os termos mais frequentes são: Inteligência artificial, manutenção hospitalar. <https://orcid.org/0000-0002-7908-6833> <http://lattes.cnpq.br/7411988176615475>

**<sup>v</sup> Fatima Gabriela Soeiro Mazzo Solha**

Administradora de Empresas, Pós-graduada em Administração de Empresas pela FGV (Fundação Getúlio Vargas), Pedagogia pelo Centro Paula Souza e MBA em Controladoria e Finanças. Experiência profissional na área de serviços, comércio, treinamento e docente há mais de 10 anos formando adultos e jovens em grandes instituições de ensino do país. Atualmente é professora da Faculdade SENAI, nos cursos das áreas de Recursos Humanos e Gestão de pessoas. <https://orcid.org/0009-0007-8290-0027>