



Dados do trabalho:

Código de identificação: 556

A) TÍTULO DA IDEIA/PROJETO

Título:

A Contratualização da Eficácia: a utilização de indicadores de Acordo de Nível de Serviço nos contratos da Intendência da Cidade Administrativa.

B) Tema:

Gestão de Materiais e Serviços, Logística e Patrimônio

C) Categoria a que concorre:

-Categoria: CATEGORIA SERVIDOR - Modalidade C: Trabalho implementado ou em processo de implementação, desenvolvido por servidor ou grupo de servidores, que receba suporte técnico/financeiro EXTERNO ao órgão/entidade (consultoria externa, convênios, parcerias com entidades não governamentais, etc.), assim como ações previstas em PROJETO ESTRUTURADOR ou em item de AGENDA SETORIAL.

D) RESUMO DA IDEIA/PROJETO

Resumo:

O Projeto Cidade Administrativa – CA – deu uma contribuição importante à modernização da gestão pública estadual ao inovar na forma de contratação de produtos e serviços. Respeitando as normas licitatórias vigentes, os novos contratos que foram celebrados para a implantação da Cidade Administrativa inovaram ao definir como objeto o resultado deles esperado e não o meio para atingir tais resultados, como era o costume na administração pública estadual anteriormente. Para concretizar essa estratégia de negócio, foram definidos indicadores de desempenho a serem atingidos pelos prestadores, chamados de Acordos de Nível de Serviço – ANS. Esses ANS, foram inseridos na cláusula de pagamento de cada um dos contratos celebrados pela Intendência da Cidade Administrativa. O resultado de sua aferição vincula o pagamento do fornecedor, tornando-a imperiosa. Pretendeu-se com essa medida a obtenção de uma gestão mais eficiente dos recursos materiais e dos serviços e a otimização do atendimento prestado aos



servidores instalados na Cidade Administrativa. Essa nova forma de contratualização da eficácia foi implantada com auxílio de consultoria externa, principalmente no desenvolvimento dos indicadores das ANS. Outros importantes recursos que contribuíram para o resultado positivo da ação foram o contrato de fiscalização de fornecedores, que fornece mensalmente o resultado dos indicadores de ANS, e os sistemas de informática MS Dynamics CRM e Moebius, que catalisam uma relação ótima entre fornecedores e usuários. Os resultados obtidos com a ação podem ser facilmente medidos e os números apontam a evolução da maturidade da relação entre contratante e contratado e uma melhor prestação de serviço para o usuário final. Várias foram as lições aprendidas, principalmente no desenho dos indicadores de ANS e na forma de medi-los. Mas, por ser um processo contínuo, acredita-se que ainda há muito o que se aprender e melhorar.

E) ESCOPO DA IDEIA/PROJETO

1) Caracterização da situação anterior:

A Cidade Administrativa Presidente Tancredo Neves (CA) é um empreendimento que iniciou a suas atividades em fevereiro de 2010, alinhado com o plano de eficiência do governo estadual de Minas Gerais, propiciando a reunião de quase sessenta órgãos e entidades do Governo de Minas Gerais, representados por cerca de 16 mil pessoas em um único local. A integração da máquina pública nas edificações da CA foi pensada de forma a proporcionar condições ideais para a execução do trabalho dos servidores, com a criação de ambientes que permitem a colaboração, a sinergia e o compartilhamento de serviços entre os órgãos e entidades que conferissem à administração pública mais qualidade, agilidade e eficiência na prestação dos serviços.

Para lograr êxito em sua empreitada de tornar a CA um modelo de eficiência em serviços de área meio, buscou-se rever a metodologia de contratações públicas. O modelo de contratação de serviços administrativos extensamente utilizado por órgãos e entidades anteriormente à mudança para a CA compreendia, em geral, a definição de quantitativos sobre os quais se buscava o menor preço em um processo licitatório. Mesmo as dispensas de licitação eram definidas também através de um cálculo de insumos necessários para o alcance de um determinado serviço. Os serviços de limpeza, por exemplo, eram contratados e pagos a partir de um cálculo de postos de trabalho de faxineiros e de quantitativos de material de limpeza. A manutenção de elevadores era contratada a partir da precificação pura e simples de manutenções corretivas e preventivas necessárias.

Outra característica típica do modelo de contratação anterior diz respeito às penalidades por descumprimento contratual por parte da contratada. Uma vez contratado o serviço, qualquer inadimplência parcial ou total de obrigação pelo fornecedor só podia acarretar em desconto financeiro após as formalidades exigidas por um processo administrativo punitivo, descritas pelo Decreto Estadual 44.431. A burocracia exigida para o processo administrativo punitivo definida pelo citado decreto tornava o penalização de empresas de tal forma morosa, que o processo em si já era desmotivador e levava, diversas vezes, à não penalização das faltas dos fornecedores.

Por fim, outro elemento que distingue o modelo antigo do que veio a ser implementado pela Intendência da Cidade Administrativa foi a metodologia de formalização de ocorrências contratuais. Enquanto nos contratos antigos as obrigações não cumpridas pela empresa poderiam facilmente não ser registrada no processo administrativo do contrato, dificultando a existência de uma memória processual do desempenho do fornecedor, na nova metodologia, o registro de ocorrências torna-se etapa sem a qual o pagamento não é realizado. Em outras palavras, o registro de faltas puníveis do fornecedor deixou de ser uma faculdade do gestor de contrato, e passou a ser uma etapa do fluxo a que o pagamento mensal está vinculado.

Outro aspecto relevante que constituía o problema anteriormente existente era a forma de acesso dos servidores públicos estaduais aos serviços de área meio disponibilizados pelos órgãos. Em geral, um servidor, para ter



solucionado um problema de ar condicionado, de impressão, de limpeza, de correios, entre tantos outros, necessitava localizar e contatar um outro servidor público, responsável por aquele tema, para, a partir daí, ter sua demanda atendida. O atendimento das demandas dependia então de 3 fatores: (i) descobrir quem era o servidor responsável pela área da demanda; (ii) localizar este servidor e colocar sua demanda; (iii) depender da disponibilidade de tal servidor e/ou de seus contratados em atender a demanda naquele momento.

2) Descrição do trabalho:

O presente trabalho pretende descrever os esforços envidados na Intendência da Cidade Administrativa para levar à realidade de gestão de contratos a cultura da gestão por resultados. Entendemos que as ações promovidas trouxeram contribuições para a modernização da gestão pública e causaram impacto positivo e significativo na área de Gestão de Materiais e Serviços.

Este impacto adveio do esforço por se redefinir a forma de contratação pública buscando a gestão eficiente dos recursos materiais e serviços e otimizando o atendimento prestado, como será detalhado posteriormente. A motivação do trabalho ancora-se em sua inegável importância. Em um estado que prima por reformas administrativas com focos na eficiência, na eficácia, e na efetividade de suas políticas públicas, haja vista o Choque de Gestão, o Estado para Resultado e o Estado em Rede, não se pode aceitar que a forma de contratação de produtos e serviços tenha o mesmo retrógrado formato das contratações da Administração pré-modernização.

Por mais que os gestores públicos ainda estejam submetidos às limitações impostas pela lei 8.666/93 e à influência dos órgãos de controle que impõem a cultura dos processos impressos em papel e da auditoria de procedimentos, em detrimento a um possível e desejável controle por resultados, buscou-se pensar em um novo modelo de contratação, que respeitasse a legislação em vigor, mas que ao mesmo tempo trouxesse maior eficiência para a Administração.

O modelo proposto e implementado trouxe inovação não nos procedimentos, que continuam respeitando as limitações acima expostas, mas na alteração na forma de pensar o objeto a ser contratado. Na prática, a evolução alcançada foi passar a contratar resultados (a eficácia em si) em detrimento da antiga forma de contratação de serviços, que focava na contratação dos meios para se atingir um fim. Por exemplo: em um contrato de limpeza, ao invés de contratar postos de trabalho de limpeza (meio) como sempre foi realizado no governo estadual, passou-se a contratar metros quadrados limpos. Em um contrato de manutenção de elevadores, ao invés de se contratar o serviço de manutenção (meio), passou-se a contratar a disponibilidade destes elevadores. Afinal, o que se busca não são postos de limpeza ou horas de manutenção. O que se busca seriam área limpa e elevadores funcionando.

No governo federal, esta inovação foi introduzida pela Instrução Normativa 02/2008 que institui que:

“Art. 11. A contratação de serviços continuados deverá adotar unidade de medida que permita a mensuração dos resultados para o pagamento da contratada, e que elimine a possibilidade de remunerar as empresas com base na quantidade de horas de serviço ou por postos de trabalho.”

(...)

“§ 3º Os critérios de aferição de resultados deverão ser preferencialmente dispostos na forma de Acordos de Nível de Serviços, conforme dispõe esta Instrução Normativa e que deverá ser adaptado às metodologias de construção de ANS disponíveis em modelos técnicos especializados de contratação de serviços, quando houver.

§ 4º Para a adoção do Acordo de Nível de Serviço é preciso que exista critério objetivo de mensuração de resultados, preferencialmente pela utilização de ferramenta informatizada, que possibilite à Administração verificar se os resultados contratados foram realizados nas quantidades e qualidades exigidas, e adequar o pagamento aos resultados efetivamente obtidos.”



2.1) Rede de Governo:

Rede de Governo Integrado, Eficiente e Eficaz

3) Objetivos propostos e resultados visados:

Melhoria de processos internos, benefícios sociais, benefícios ambientais

Objetivo Geral:

Implementar metodologia de contratação pública com foco no resultado, vinculando a remuneração do prestador à qualidade do serviço obtida, de forma a melhorar o serviço efetivamente prestado, gerando esta percepção nos usuários e sem gerar ônus extras para os cofres públicos.

Objetivos específicos:

- a) vincular o pagamento de prestadores em todos os contratos de prestação de serviços da Cidade Administrativa a atendimento de indicadores de qualidade chamados Acordo de Nível de Serviço (ANS);
- b) disponibilizar uma forma de integrar diretamente as necessidades dos servidores lotados na Cidade Administrativa com as empresas contratadas, sem necessidade de intermediação de servidor da Intendência;
- c) buscar o equilíbrio entre a solução rápida de problemas e o custo operacional do contrato.

A inexistência de ações semelhantes no setor público brasileiro demonstra a relevância do tema. Até mesmo para o governo de Minas Gerais, que tem se destacado no cenário nacional e internacional pela vanguarda nos processos de modernização de gestão pública, a temática é nova.

Outro ponto que merece destaque é a importância do volume das compras governamentais no Brasil. Em 2005, as compras públicas de bens e serviços nos níveis federal, estadual e municipal foram de R\$ 114,2 bilhões, ou seja, 6% do PIB (VIEIRA apud TRIDAPALLI; FERNANDES e MACHADO, 2011).

4) Resultados obtidos:

Eram resultados esperados pela Intendência da CA:

- a) ter a empresa como principal interessado em oferecer um serviço de qualidade;
- b) atender a demanda de 16 mil usuários de forma eficiente, sem onerar demasiadamente os recursos humanos da Intendência;
- c) ter disponibilidade de serviços que satisfizessem os servidores públicos estaduais.

Resultados obtidos:

Atualmente existem na Intendência da Cidade Administrativa aproximadamente 60 contratos em vigor para atender as demandas dos servidores nas áreas de alimentação, tecnologia da informação, gestão de espaços (limpeza, conservação, salas de reunião), escritório (mensageria interna e externa, reprografia e impressão), transporte, manutenção predial, saúde e segurança. Tais contratos possuem 118 indicadores de desempenho ao todo, que têm função de Acordo de Nível de Serviço, ou seja, são as metas estabelecidas entre a Intendência da CA e as empresas fornecedoras, que, se não forem atingidas, impactarão negativamente no pagamento destas empresas.

O monitoramento permanente de tais indicadores demonstra uma crescente evolução do grau de maturidade das relações contratuais entre Intendência da CA e os prestadores de serviço, traduzida em melhores serviços prestados. Em outras palavras, os indicadores avaliados apresentam uma melhora mês após mês.



Cabe destacar como resultado obtido o Portal de Serviços da CA, produzido com base em um sistema de gestão de relacionamento com clientes. Este portal permite o acesso de qualquer um dos 16.000 servidores da CA, em um único local, aos mais de 200 serviços prestados pela Intendência, direta ou indiretamente. Importante dizer que este acesso independe da intermediação de um servidor da Intendência, o que garante celeridade e impessoalidade no processo. Atualmente, se um servidor tem uma demanda, como, por exemplo, atualizar um software em seu computador de trabalho, não é necessário descobrir o responsável por esse tipo de serviço, localizá-lo e torcer para que ele possa atendê-lo. Basta ligar no número 9 de qualquer telefone na CA, e solicitar o serviço.

O que hoje já parece comum, ordinário e até rotineiro, é fruto de um processo inovador do Projeto Cidade Administrativa, inimaginável até então. Pode-se dizer que obteve-se como resultado a modernização da gestão pública, por se ter obtidos resultados positivos na percepção dos servidores quantos aos serviços prestados e na garantia de que se está remunerando os serviços pelo nível de qualidade entregue, sem onerar demasiadamente os cofres públicos.

Em anexo um consolidado dos indicadores do mês de março.

5) Público-alvo do projeto:

O trabalho teve como público alvo todos os mais de 16 mil servidores e funcionários da Cidade Administrativa, de um modo geral, por terem suas demandas atendidas de forma mais eficaz. Cabe destacar que o modelo de gestão adotado pode ser utilizado em diversas políticas públicas. O potencial de ganho em se usar Acordo de Nível de Serviço em todos os contratos do estado é considerável, sejam eles de área meio ou de área fim. Pode-se dizer que tal modelo pode ser ainda replicado para outros entes da federação.

5.1) Municípios/regiões beneficiados:

Municípios

Cidade:

-Belo Horizonte

6) Ações e etapas da implementação:

6.1) Ações e Atividades desenvolvidas:

6.6.1.1 – Definição dos serviços a serem contratados

Ainda antes do final da construção da dos prédios que formariam a Cidade Administrativa, uma reduzida equipe de servidores apoiados por um serviço de consultoria externa começou a definir os produtos e serviços que seriam contratados pelo então Núcleo Gestor da Cidade Administrativa (posteriormente transformado em Intendência da Cidade Administrativa). Como regra geral, foi centralizada na Intendência a compra de todos os produtos e serviços comuns aos órgãos e entidades que seriam instalados na CA, excetuados alguns que já tinham sido objeto do projeto Gestão Estratégica de Suprimentos – GES, tais como passagens aéreas e material de escritório.

Em linhas gerais, os produtos e serviços elencados para serem centralizados foram os de: energia; água e esgoto;



gestão de estacionamento; fornecimento de bebidas quentes; serviço de copeiros e garçons; serviço de recepcionista; serviço de vigilância desarmada; serviço de manutenção elétrica, predial, hidráulica e de ar condicionado; manutenção dos sistemas de combate a incêndio; manutenção de elevadores; jardinagem; limpeza e controle de pragas; gestão e armazenagem de documentos; hospedagem de dados dos sistemas de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC; aquisição de licenças de software; telefonia fixa; fornecimento de infraestrutura de TIC; acesso à internet; TV por assinatura; mensageria interna e externa; reprografia e impressão; fornecimento de mobiliário; serviço de transporte de bens para a mudança para a CA; serviço de atendimento médico de urgência e emergência; e fornecimento de refeições.

6.6.1.2 – Definição dos indicadores de nível de serviço e de suas respectivas metas

Após a definição dos serviços que seriam contratados, passou-se à construção de indicadores que espelhassem a real medição do resultado alcançado. Os indicadores deveriam ao mesmo tempo ser de mensuração fácil e corresponder aos principais anseios dos usuários.

Compostos os indicadores, iniciou-se a etapa de construção das metas a serem alcançadas pelos fornecedores. Tais metas deveriam ser desafiadoras o suficiente para que tenha um contrato com bom nível de qualidade, mas não exigentes demais, a ponto de encarecer excessivamente o contrato, dada a necessidade de mobilização de recursos pelo fornecedor para atender à meta. Outra preocupação no estabelecimento de metas é o escalonamento de resultados, a fim de evitar punições maniqueístas. O não atingimento de metas deve gerar um desconto no pagamento do fornecedor, mas tal desconto deve ser justo e proporcional ao tamanho da falta. A discussão dos indicadores e metas foi feita, na medida do possível, com os futuros licitantes, em momento de consulta pública de edital, quando houve, ou em momento de pesquisa de inteligência externa do negócio, em entrevistas com parcela representativa do mercado.

6.6.1.3 – As contratações

Definido o escopo do serviço e a respectiva forma de pagamento (indicadores de ANS e metas), procedeu-se aos processos administrativos de compras. O pregão foi adotado como regra geral, como prevê a legislação. A dispensa de licitação também foi adotada nos casos de contratação de serviços de empresas públicas estaduais.

Uma contratação que foi de especial importância foi a dos serviços de fiscalização de contratos. Sem o apoio de uma empresa com expertise em mensuração de indicadores teria sido muito difícil realizar mensalmente o pagamento de mais de 70 fornecedores.

6.6.1.4 - Início da medição dos indicadores

Outra etapa importante se deu com o início da medição dos indicadores de ANS. Somente neste momento se pôde avaliar as falhas, dificuldades e inconsistências de mensuração dos níveis de serviço. Em alguns casos, houve necessidade de se conceder ao fornecedor período de carência para atingimento da meta proposta, por culpa do contratante. Em outros casos houve necessidade de alterar a forma de mensuração ou a fórmula de cálculo através de termos aditivos.

6.6.1.5 – Monitoramento dos resultados e correção de desvios

Os resultados são monitorados mensalmente através de um ciclo de reuniões que segue a seguinte metodologia:

- a) até o 1º dia útil, a Intendência recebe eventuais relatórios dos fornecedores;
- b) até o 5º dia útil, a empresa de verificação independente consolida os relatórios de cada contrato e envia para gestores e gestores adjuntos;
- c) até o 10º dia útil ocorre uma reunião por cada frente de trabalho (transporte, obras, alimentação, TIC, segurança, comunicação, gestão de espaços e escritório).
- d) Na última semana do mês ocorre reunião com a Intendente da Cidade Administrativa em que são discutidos os casos mais relevantes e sugere-se correção de desvios.

6.2) Prazo para implementação do projeto:



De 6 meses a 2 anos

6.3) Unidade(s) Administrativa(s) Executora(s):

O projeto foi implementado conjuntamente pelas unidades da Intendência da Cidade Administrativa. Cabe ressaltar que a Intendência da Cidade Administrativa foi criada como órgão pela Lei Delegada 179, em janeiro de 2011. Antes desta data, a Intendência tinha o nome de Núcleo Gestor da CA, e estava vinculada à estrutura da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG.

6.4) Parcerias do projeto:

Com parceria

Descrição:

O projeto foi desenvolvido com parceria da consultoria Accenture, vencedora de concorrência pública para assessorar a implantação do modelo de gestão da Cidade Administrativa. Todavia, cabe ressaltar que o objeto do contrato com esta consultoria é muito mais amplo e abrangente que o trabalho ora descrito, que envolve somente a metodologia de vinculação de Acordo de Nível de Serviço ao pagamento de fornecedores da Cidade Administrativa.

7) Recursos utilizados

7.1) Recursos humanos

Interno: Para a boa consecução do projeto, o correto dimensionamento da equipe é um fator crítico. No caso do projeto Cidade Administrativa não foi diferente. A equipe de gestão administrativa dos contratos, responsável pela tramitação dos mesmos e pelo pagamento das faturas foi dimensionada também em 8 pessoas, uma para cada frente de trabalho, a saber: alimentação, gestão de espaços, transporte, TIC, escritório, saúde e segurança, obras e manutenção, e comunicação.

Externo: A equipe terceirizada de fiscalização de contratos conta hoje com 11 pessoas. Esta equipe tem como função auditar em campo a execução dos contratos, funcionando como os “olhos” dos gestores de contratos da Intendência da CA, cujas atividades compreendem: (i) fiscalização em campo dos níveis de serviço (ANS) e obrigações contratuais; (ii) inserção de relatórios em base digital (MS Dynamics) e auxiliar na reclassificação de serviços nos sistemas MS Dynamics e Moebius; (iii) elaboração de notificações aos fornecedores; (iv) emissão de relatório mensal de fiscalização por fornecedor, com o respectivo comunicado de ajuste de pagamento, suportando os gestores dos contratos no cálculo da remuneração dos fornecedores, a partir da consolidação dos resultados de desempenho apurados (v) levantamento de oportunidades de melhoria dos contratos, e (vi) atuar como terceiro imparcial em eventuais conflitos entre usuários e fornecedores, amparando tecnicamente a equipe da Intendência da Cidade Administrativa para atestar se o serviço foi prestado a contento ou não; (vii) análise e conferência dos relatórios de



execução contratual emitidos pelos fornecedores, (viii) acompanhamento da entrega de bens e serviços pelos fornecedores da CA e (ix) auditoria de documentação de contratos, com vistas a verificar o cumprimento pelos fornecedores das normas técnicas e obrigações legais e trabalhistas; e (x) demais serviços afetos a gestão de fornecedores.

Vale lembrar, que no trabalho de concepção dos indicadores foram utilizados recursos de consultoria. No ápice do projeto, ao todo 06 consultores estavam alocados para este serviço. Atualmente, entretanto, a metodologia foi inteiramente assumida por servidores da Intendência.

7.2) Recursos Financeiros

Interno: Os serviços terceirizados de manutenção do sistema MS Dynamics CRM, o Call Center, a fiscalização custam mensalmente à Intendência aproximadamente R\$ 220.000,00, advindos do tesouro estadual. O contrato de consultoria teve um valor significativo. Contudo, a parte de desenho de ANS representou um esforço menor frente aos demais objetos do contrato.

Externo: Não há.

7.3) Recursos materiais

Interno: Não há.

Externo: Não há.

7.4) Recursos tecnológicos

Interno: Outro importante recurso necessário para o sucesso do projeto foram os sistemas informacionais responsáveis pelo registro de ocorrências dos usuários em relação aos serviços prestados pelos fornecedores. No projeto foram utilizados dois principais sistemas, o MS Dynamics CRM e o Moebius. Este último exclusivamente para os serviços da área de TIC.

Para auxiliar os usuários que por algum motivo não conseguissem acessar os sistemas de seu computador, foi utilizado também o recurso de Call Center, com seis postos de atendimento. O Call Center, todavia, é só mais uma forma de registrar o chamado, a reclamação e os elogios no mesmo sistemas MS Dynamics CRM e o Moebius.

Externo: Não há.

7.5) Valor total estimado para implementação do projeto

Não sabe

8) Mecanismos de avaliação do projeto proposto:



9) Obstáculos identificados na implementação do projeto:

Há obstáculos

9.1) Soluções a serem adotadas para a superação dos principais obstáculos identificados:

De forma geral, é possível classificar os obstáculos identificados em 3 naturezas: os obstáculos culturais, os obstáculos de definição de indicador e os obstáculos de medição de indicadores.

Os obstáculos culturais foram observados tanto na relação com os usuários dos serviços da Cidade Administrativa quanto com os fornecedores. Os usuários ainda resistem em utilizar o sistema de abertura de chamados, sistema este essencial para que se possa fazer a medição de grande parte dos indicadores de ANS. Alguns usuários não se sentem /donos do problema/ quando vêem, por exemplo, uma pia entupida no banheiro, e por isso não comunicam, via sistema, a necessidade do serviço ser realizado. Já outros imaginam que alguém já deve ter aberto o chamado para este serviço, correndo-se o risco de que ninguém o faça, e o problema permaneça desconhecido pelo pretador.

Os fornecedores também tiveram dificuldades iniciais de adaptação à nova metodologia de acompanhamento das ANS. De forma geral, tais dificuldades diminuíram com o tempo.

A definição de indicadores de ANS foi outro obstáculo que teve que ser superado. Mesmo sabendo-se de antemão que não há indicadores de desempenho perfeitos, que possam medir a totalidade da entrega dos prestadores, a escolha de alguns poucos indicadores foi tarefa árdua. A necessidade de serem poucos indicadores foi percebida ainda na fase de planejamento, tendo em vista a dificuldade de se operacionalizar a medição sistemática mensal de cada um deles.

Ademais, equalizar metas de qualidade para cada indicador que não onerassem sobremaneira a relação contratual com o Estado foi uma das principais preocupações da equipe responsável.

Por fim, os obstáculos na medição dos indicadores podem ser vistos sob duas óticas. Primeiramente pela percepção de que alguns indicadores teoricamente excelentes não passavam pelo crivo da praticidade. Em outras palavras, não eram passíveis de ser medidos por limitações técnicas ou tecnológicas da Intendência, e por isso tiveram que ser descartados. Em segundo lugar, a medição de alguns indicadores mostrou que a realidade medida era muito diferente da realidade imaginada quando da confecção dos indicadores. Alguns indicadores e metas mostraram-se injustos com os fornecedores, ou, melhor dizendo, seu resultado não guardava semelhança com o nível de qualidade percebido.

Esses indicadores precisaram, algumas vezes, sofrer revisões. Um caso interessante é o indicador do contrato de manutenção de elevadores. A medição do indicador de desempenho que mede o tempo de indisponibilidade dos equipamentos (elevador parado), por demandar um chamado via sistema, pode atrasar a própria prestação do serviço. Como neste caso há urgência no serviço, pois podem haver pessoas presas no elevador, optou-se por alterar a forma como o indicador é medido, não sendo mais necessário o uso de sistema de chamados para tanto.

10) Rodapé:

11) Referências Bibliográficas:



BRASIL. Lei 8.666/93. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm>

TCU, Levantamento de Governança de TI 2010 - Glossário, disponível em http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/tecnologia_informacao/pesquisas_governanca/Perfil%20de%20Governan%C3%A7a%20de%20TI%20%202010%20-%20Gloss%C3%A1rio-v1.3.pdf

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instrução Normativa 02/2008, disponível em <http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/38/MPOG/2008/2.htm>

COELHO, Renata Resende. Modelo de gestão de mensuração de nível de serviço para Processos de suprimento em centros de serviços Compartilhados no âmbito da administração pública. 2010. 138p. 2005. 177f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós Graduação e Pesquisas em Administração, Belo Horizonte.

MARTINS, Vítor Marques Diniz. A Instrução Normativa 02/2008 e os contratos administrativos formalizados pelo núcleo gestor da cidade administrativa de Minas Gerais. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Administração) - Fundação João Pinheiro. Orientadora: Maria Isabel Araújo Rodrigues.

PINHEIROS, Patrícia Peck. O Acordo de Nível de Serviço (ANS) na Administração Pública. 2009. Disponível em <<http://pppadvogados.com.br/Publicacoes.aspx?v=1&nid=313>>. Acesso em 27 set. 2011.

SANTANA, Jair Eduardo. Licitação e Contratação de Serviços Continuados ou Não: A Instrução Normativa 02/2008 – SLTI/MPOG. O pregoeiro. Junho de 2008. Disponível em <http://www.valeriacordeiro.pro.br/artigos/jairsantana/IN02_np.pdf>. Acesso em 27 set. 2011.

TRIDAPALLI, Juarez Paulo; FERNANDES, Elton; MACHADO, Waltair Vieira. Gestão da cadeia de suprimento do setor público: uma alternativa para controle de gastos correntes no Brasil. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, abr. 2011. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122011000200006&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 09 nov. 2011. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122011000200006>.

SOUZA, Luciana Mara de Freitas. O acordo de nível de serviço na administração pública: uma análise dos ANS nos contratos administrativos de Minas Gerais. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Administração) - Fundação João Pinheiro.