

O USO DO ACORDO DE NÍVEL DE SERVIÇOS E A GARANTIA DE QUALIDADE NO CONTRATO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO – CAMPUS BAIXADA SANTISTA

Claudio Amor Martins Leonello

Administrador da Universidade Federal de São Paulo – Campus Baixada Santista.

claudio.amor@unifesp.br

Fernando Antônio Franco Montoro

Fundação Armando Álvares Penteado – FAAP

fernandomontoro@usp.br

Resumo: Nas últimas décadas a Administração Pública passou por uma reestruturação, priorizando a terceirização as suas atividades-meio, ou seja, atividades que não são a finalidade específica do órgão. Para o cumprimento da Lei 8.666/93, o Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) orienta que os contratos de terceirizadas devem ser acompanhados e fiscalizados por um representante especialmente designado para isso no órgão público. Este artigo visa discutir o Acordo de Nível de Serviços (ANS) e verificar se, em um contrato de serviço terceirizado continuado o ANS contribui para a melhoria na qualidade do serviço. O trabalho utilizou de revisão bibliográfica da literatura e observação participativa em estudo de caso do contrato de zeladoria do Campus Baixada Santista da Universidade Federal de São Paulo- UNIFESP. Os dados mostram a evolução do ANS nos contratos de zeladoria, onde verifica-se alterações significativas dentre o primeiro (2011) e o segundo pregão (2015), com alteração dos níveis de glosa e fornecendo mais ferramentas ao fiscal para uma cobrança mais justa. Também cabe destaque o incremento em mais de 200% das cláusulas constantes no ANS o que demonstra que este passou de uma característica operacional para uma característica mais gerencial, o que leva uma inferência de que houve um cuidadoso levantamento de problemas gerenciais comuns, inclusive em esferas trabalhistas. A análise da literatura mostrou que apesar de existir muitos contratos que requerem o uso de mão de obra contínua atualmente no setor público, e portanto, com necessidade de muito acompanhamento e fiscalização não foram encontrados artigos abordando o assunto no Brasil. Dessa forma, acredita-se que o presente trabalho seja um propulsor para ampliar discussões nesta área. Se faz necessário também desenvolver mais métodos de avaliação de empresas terceirizadas, a fim de permitir uma melhoria de qualidade na fiscalização e, por consequência, na qualidade do contrato, agregando assim mais valor aos contratos de Administração pública, para o cidadão.

Palavras-chave: Acordo de Nível de Serviços (ANS); Contrato de zeladoria; Terceirização; Universidade Federal; Fiscalização no setor público.

Abstract: In the last decades, the Public Administration underwent a restructuration, prioritizing the outsourcing the activities which are not the specific purpose of the organ. In order to comply with Law 8,666 / 93, the Ministry of Planning, Budget and Management (MPOG) directs that outsourced contracts must be monitored and supervised by a specially designated representative in the public agency. This article aims to discuss the Service Level Agreement (ANS) and to verify if, in a contract of continued outsourced service, the ANS

contributes to the improvement in the quality of the service. The study used a bibliographical review of the literature and participatory observation in a case study of the janitorial contract of Campus Baixada Santista, da Universidade Federal de São Paulo - UNIFESP. The data show the evolution of the ANS in janitorial contracts, and it could be observed significant changes between the first (2011) and the second (2015), with changes in gloss accounting levels and providing more tools to the fiscal for a fairer demand results. It is also worth highlighting the increase of more than 200% of the clauses in the ANS, which demonstrates that it has changed from an operational characteristic to a more managerial characteristic,. This situation could lead to an inference that there was a careful survey of common managerial problems, including in spheres labor markets. The analysis of the literature showed that although there are many contracts that require the use of continuous labor currently in the public sector, and therefore, with the need for much monitoring and inspection, no articles were found addressing the subject in Brazil. Thus, it is believed that the present work is a propellant to expand discussions in this area. It is also necessary to develop more methods of evaluation of outsourced companies, in order to allow a quality improvement in the inspection and, consequently, in the quality of the contract, thus adding more value to public administration contracts for the citizen.

Keywords: Service Level Agreement (ANS); Janitorial agreement; Outsourcing; Federal University; Supervision in the public sector.

INTRODUÇÃO

A discussão e a implementação de terceirização vêm ganhando espaço no mundo para promover a otimização dos serviços, a melhoria da qualidade e significativas reduções de custos proporcionando à tomadora de serviços uma melhor posição no mercado.

A partir da remodelação do Estado, para o Estado Gerencial, a Administração Pública passou por uma reestruturação sob a qual priorizou a terceirização as suas atividades-meio, ou seja, atividades que não são a finalidade específica do órgão.

Este artigo visa discutir o Acordo de Nível de Serviços (ANS) e sua validade para qualidade em contratação a fim de se responder a seguinte pergunta: a efetiva fiscalização dos contratos de serviços terceirizados com o uso da ferramenta ANS assegura a qualidade do serviço prestado e o cumprimento de todas as cláusulas do contrato de serviços terceirizados na Universidade Federal de São Paulo, Campus Baixada Santista?

O objetivo geral deste trabalho é verificar se um ANS em um contrato de serviço continuado permite que haja uma melhoria na qualidade deste. Os objetivos específicos a que se pretende com este trabalho: Averiguar se uma fiscalização efetiva, com uso da ferramenta ANS, garante um aumento de qualidade no contrato e averiguar se a qualidade de serviços

prestados a órgãos públicos, em especial a autarquia em estudo, passa pela elaboração cuidadosa de uma ANS.

O trabalho é uma reflexão sobre o controle de qualidade de serviços terceirizados pela administração pública a partir de revisão bibliográfica da literatura e complementado por um estudo de caso do contrato de zeladoria do Campus Baixada Santista da Universidade Federal de São Paulo.

DESENVOLVIMENTO

O ANS, ou sua versão inglesa *Service Level Agreement* (SLA), é uma ferramenta para fiscalização de contrato introduzida pela Instrução Normativa 02/2008 (IN 02/08), emitida pelo Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), para cumprimento da Lei 8.666/93.

Nesta lei, em seu Art. 67 define que o contrato deverá ser acompanhado e fiscalizado por um representante da Administração especialmente designado para esta função.

O ANS é definido desta forma pela IN 02/2008:

“I – ACORDO DE NÍVEL DE SERVIÇO - ANS: é o ajuste escrito, anexo ao contrato, entre o provedor de serviços e o órgão contratante, que define, em bases compreensíveis, tangíveis, objetivamente observáveis e comprováveis, os níveis esperados de qualidade da prestação do serviço e respectivas adequações de pagamento”.

Já a IN 02/2008 em seu Art. 31 define que:

“O acompanhamento e a fiscalização da execução do contrato consistem na verificação da conformidade da prestação dos serviços e da alocação dos recursos necessários, de forma a assegurar o perfeito cumprimento do contrato, devendo ser exercido pelo gestor do contrato, que poderá ser auxiliado pelo fiscal técnico e fiscal administrativo do contrato [...]” (MPOG-2008).

Conforme Tude (2003) define que o ANS:

“é um documento formal, negociado entre as partes, na contratação de um serviço [...] e tem por objetivo especificar os requisitos mínimos aceitáveis para o serviço proposto. O não cumprimento [...] implica em penalidades, estipuladas no contrato, para o provedor do serviço”.

O que corrobora a visão do TCU (2010) sobre o assunto em Nota Técnica emitida em 06/2010 a qual nos informa:

“É inadequado o uso da expressão “Acordo de Nível de Serviço” no âmbito das contratações de serviços de TI pela Administração Pública Federal. Em substituição, o uso da expressão “Nível Mínimo de Serviço” em editais de licitação e em termos de referência é apropriado para caracterizar o requisito mínimo de qualidade de serviço a ser prestado”.

Pimentel e Quintela (2012, apud Sartorelli & Bianchini, 2013) defendem que “Ao se elaborar um documento de nível de serviço (Service Level Agreement - SLA) para se oferecer a uma instituição [...], parâmetros de qualidade de serviço devem estar explicitados, [...]”.

Contudo, segundo Stadlober (2006, apud Amancio, Martins & Neto, 2012), o ANS serve para “procurar garantir que acordos estabelecidos para o serviço sejam cumpridos, ou seja, que as expectativas dos usuários sejam atendidas, minimizando o impacto para esses usuários”.

É importante lembrar que:

“A criação do Service Level Agreement (SLA) [...], só pode ser feita se o processo estiver mapeado, organizado, melhorado e documentado, caso contrário, as discussões que advirão da má qualidade dos serviços prestados podem (e na maioria das vezes acontece) criar situações litigiosas e desdobramentos legais” (Cruz, 2006).

Ou seja, podemos dizer que “O Nível de Serviço é a expectativa de qualidade que o cliente tem e a qualidade é o atendimento dessa expectativa”, e “Fazer além do combinado no Nível de Serviço não é ter qualidade, é desperdício!” (Rosa, 2012).

Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990, apud Fadel & Regis Filho, 2009), alertam da necessidade que haja um processo contínuo de monitoração das percepções dos clientes sobre a qualidade do serviço, identificação das causas das discrepâncias encontradas e adoção de mecanismos adequados para a melhoria.

Todavia, uma dificuldade latente no setor de serviços, é a intangibilidade de sua existência, isto é, o produto assim que é criado, por exemplo, uma limpeza de mobiliário, já é consumido, o móvel é limpo. Logo, cabe ao fiscal de contrato se certificar das métricas a serem adotadas para averiguação do serviço criado, como no exemplo citado, verificar se a mesa está limpa corretamente, tal como explicita Giansesi e Corrêa (1994): “Um processo sob controle não tem como gerar um produto defeituoso”.

Na esfera pública, o fiscal está obrigado a somente cobrar o que está exposto em Edital uma vez que, caso tente se cobrar algo além disto ocorrerá em descumprimento do item publicidade do Art. 37 da Constituição Federal, já citada, assim como lembra Percio (2008):

“A atividade do controle interno e externo se pautará no arquivo documental de o processo de contratação, razão pela qual é imprescindível sua guarda em bom estado, em ordem cronológica de ocorrências, juntamente com o processo licitatório ou de contratação direta que o precedeu”.

Na Universidade Federal de São Paulo, o qual o Campus Baixada Santista faz parte, é possível notar em seu manual de fiscalização esta tarefa designada:

“FISCALIZAÇÃO DO CONTRATO: Atividade exercida de modo sistemático e pontual pelo Gestor do Contrato, representante da UNIFESP especialmente designado, que consiste no acompanhamento zeloso e diário sobre as etapas / fases da execução contratual, tendo por finalidade verificar se a Contratada vem respeitando a legislação

vigente e cumprindo fielmente suas obrigações contratuais com qualidade” (UNIFESP, 2014).

Todavia para nomeação do fiscal, segundo Pércio (2008):

“A regra se aplica apenas para contratos que, por sua natureza, comportam e demandam tal intervenção, a exemplo de obras de engenharia e serviços de natureza continuada. Não tem cabimento nos casos em que a constatação do cumprimento da prestação do contratado pode ser auferida de forma plena através do recebimento do objeto, como o simples fornecimento de bens, ou quando a natureza da execução não admite a fiscalização invasiva, a prestação de serviços de natureza intelectual”.

O que corrobora com Alves (2004) quando diz que:

“Durante uma obra, não se vai esperar o final para constatar que ela não atendeu as especificações do contrato. Isso criará um incidente que retardará entrega, em prejuízo ao interesse público. A irregularidade deve ser constatada de pronto, pelo fiscal, que periodicamente estará inspecionando a execução”.

Desta feita, devemos ter em vista que o ANS é uma ferramenta de suma importância ao fiscal, pois está o respaldará em toda a vida útil do contrato a fim de tomar, e pagar, a justa medida deste.

2.1.O ANS como controle de qualidade

Como já dito, o ANS é uma pactuação entre as partes para a definição de um serviço com o mínimo de qualidade esperada.

Espera-se da contratada que mantenha, em todo o decorrer do contrato, aquela qualidade pactuada, fazendo assim, jus aos valores apresentados.

Como pondera Conforto (1997, 222):

“Grande parte da ineficiência na prestação de serviços públicos resulta da postura governamental [...]: regular e simultaneamente operar os serviços, deixando de se concentrar na eficácia e qualidade dos resultados”.

Assim, cabe dizer que a definição de qualidade para aquele serviço deve estar em consonância e expressos nos ANS a serem elaborados e afixados ao Edital, peça chave para aquisição de bens ou serviços na Administração Pública.

A IN 02/2008, e suas posteriores alterações, trouxeram um método negocial para os contratos públicos. Deve-se frisar que o Estado exerce o direito de cláusulas exorbitantes no seu contrato, ou seja, além do contratado ter de cumprir as cláusulas que impõe condições mais restritivas é necessário, também, que se cumpram todas as cláusulas vigentes em um anexo, o ANS, para aferição de seu serviço, conforme aponta TCU: (1.480/2007) “Na Administração Pública, porém, em virtude da exigência de clareza do objeto para fins de isonomia licitatória, não é possível negociar Acordos de Nível de Serviço, na acepção mundialmente aceita.”.

É importante lembrar que, há uma confusão inerente, em diversos contratos administrativos, sobretudo no que tange aos prestadores de serviço, sob a competência da glosa e da multa e a característica de cada uma em seus contratos.

O TCU é bastante enfático quando diz:

“O objetivo dos ANS é vincular o pagamento dos serviços aos resultados alcançados, em complemento à mensuração dos serviços efetivamente prestados, não devendo as reduções de pagamento, originadas pelo descumprimento dos ANS, ser interpretadas como penalidades ou multas, as quais exigem a abertura do regular processo administrativo e do contraditório” (TCU, TC 9511/2009).

Como aponta Giron (2014, p. 4) “a definição de ANS é o ajuste das definições frente à realidade observada. O desconto no pagamento ocorrerá não como sanção, mas como ajuste da meta definida de forma mais rigorosa”.

O fato do não pagamento da totalidade da nota, além de uma possível multa em casos extremos, não pode ser considerado como desconto duplicado sobre a mesma coisa, ou em jargão jurídico, *bis in idem*, uma vez que a glosa é somente um ajuste do pagamento do contrato ao expressamente já definido pelo acordo, enquanto a multa é a evidência de uma falha séria, a qual compromete o contrato vinculado por inteiro.

Vale lembrar que, deste modo, houve uma obrigação do órgão em estabelecer, no mínimo, o planejamento do objeto a ser contratado, conforme observa Santos (2014):

“A Administração Pública deve preceder suas contratações de planejamento, isto é, fazer uma análise detalhada do resultado que pretende alcançar com o serviço a ser contratado, [...] definir quais são os indicadores que auxiliarão no monitoramento do desempenho dos serviços prestados e qual a melhor métrica a ser utilizada”.

Corroborando com a jurisprudência do TCU (Primeira Câmara, 2015) afirma explicitamente que:

“É irregular a contratação de serviços por postos de trabalho, com medição e pagamento por hora trabalhada ou por posto de serviço, sempre que a prestação de serviço puder ser avaliada por determinada unidade quantitativa ou por nível de serviço alcançado [...]”.

Assim, é possível perceber que a biblioteca ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*), é atendida de forma parcial, mas fatídica no que se necessita dela para a fiscalização coerente de contratos de serviços continuados.

De toda forma é preciso deixar claro que o ITIL segue uma máxima conforme aponta Fabiciak (2009) “A ITIL não pode ser vista como uma metodologia, pois as melhores práticas são flexíveis a ponto de você adaptar aos seus processos, [...] ‘ Na ITIL tudo pode, nada deve”.

Esta característica da ITIL deve-se ao fato de não criar um mecanismo fixo em seus métodos evitando, desta forma, a burocracia e permitindo a consecução de objetivos a que se propôs: o de melhorar a qualidade do serviço, ou garantir a qualidade mínima deste.

Presume-se que, em uma tentativa de adaptação genérica para todo e qualquer serviço, a IN 02/2008 busca uma forma de trabalhar essa biblioteca em uma busca da excelência na qualidade de gestão contratual.

É preciso que o fiscal do contrato, ao elaborar seu termo de referência tenha como base o objeto a ser fiscalizado, bem como o que se espera como qualidade para a contratação, tal como observa Alves (2004, p. 5) “que a descrição do objeto seja feita pelo funcionário que o requisita, ou que este busque assessoramento técnico para fazê-lo”.

Da mesma forma se posiciona Giron (2014) ao dizer que elaborar um ANS sem ter ciência sobre a real necessidade da unidade administrativa pode trazer a ela um custo elevado e desnecessário.

Não podemos perder de vista o que diz Magalhães et al (2009, p.12):

“Os gestores necessitam desenvolver competências sociais, teóricas e técnicas, incluindo capacidade de lidar com os conflitos, resolver problemas complexos, identificar meios de aproveitar as oportunidades, de enfrentar as ameaças e, principalmente, ter capacidade na tomada de decisões, sendo, por isso, necessário que apresentem competências específicas para o desempenho de suas atividades”.

Todavia, é importante lembrar o que aponta Araújo (2012) que o administrador público se depara muitas vezes com uma tomada de decisão na priorização de contratação considerando: o princípio da eficiência ou aquele da economicidade”.

Isto quer dizer que, se um ANS não estiver bem especificado, e já ponderado sobre os princípios de eficiência e economicidade, este tenderá a ser mais um motivo de fracasso do que de sucesso do contrato.

2.2.Sobre a efetiva atuação do fiscal de contrato.

É preciso relevar que IN 02/2008 aponta como boas práticas alguns fatores dentre eles “refletir fatores que estão sob controle do prestador do serviço” (IN 02/2008) e “ser objetivamente mensuráveis, de preferência facilmente coletáveis, relevantes e adequados à natureza e características do serviço e compreensíveis” (IN 02/2008).

Portanto, cabe ao fiscal do contrato, o qual manuseará diariamente o ANS, a busca destes indicadores de qualidade, bem como o seu grau de satisfação presumido, não ignorando as regras impostas pela in 02/2008 e demais apontamentos jurisprudenciais do TCU, pois como aponta Alves (2004) existem situações específicas onde a prática pode fazer diferença, pois, nenhuma instrução substitui a realidade.

A figura do fiscal de contrato é sobremaneira importante, devendo ser nomeado por um representante da Administração, designado especialmente para acompanhar, Percio (2007) aponta que uma indicação equivocada implica em responsabilidade. É a figura da culpa *in eligendo*, ou seja, a culpa pela má eleição dos funcionários (Alves, 2004).

Ora, como notamos, o ANS, sob uma fiscalização efetiva, é uma poderosa ferramenta na consecução dos resultados esperados, seja de forma colaborativa, no cumprimento dos acordos, ou de forma coercitiva, no desconto da nota.

2.3.A evolução do ANS nos contratos de zeladoria da Universidade Federal de São Paulo – Campus Baixada Santista.

Diante do apresentado, arrazoaremos sobre os contratos de serviços de zeladoria da Universidade Federal de São Paulo - Campus Baixada Santista a fim de observar o acima descrito.

Tais serviços requerem o uso de mão de obra contínua, isto é, são serviços que necessitam de funcionários para o executarem em todo o momento, ou como aponta Pessoa (2001) “É vital para um contrato por produto. A instituição tem de saber seu universo, tem de se conhecer para saber do que precisa”.

Ao analisarmos os ANS dos pregões 543/2011 e 75/2015 da Universidade Federal de São Paulo, a qual está cadastrada no Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI), sob o código de Unidade Administrativa de Serviços Gerais (UASG) 153031, temos uma alta discrepância dentre o primeiro (2011) e o segundo pregão (2015), como é possível notar na tabela 1 a seguir:

Tabela 1: Comparativo entre faixas de glosas do contrato 543/2011 e 75/2015 da UNIFESP.

Grau de desconto	Valor glosado pelo pregão 543/2011 (em %)	Valor glosado pelo pregão 75/2015 (em %)
1	0,5	0,5
2	1,0	1,0
3	2,0	2,0
4	Inexistente	4,0
5	Inexistente	10,0 e encaminhamento à sanção administrativa.

Fonte: Elaborado pelos autores

Veja que, sendo que em 2011 havia somente três níveis de glosa, o que, de certa forma não dava ferramentas ao fiscal para uma cobrança mais justa, pois havia a necessidade de sempre encaixar qualquer falha cometida pela empresa nos moldes deste ANS. Já em 2015 há maior gama de graus, podendo, desta forma, o fiscal avaliar e glosar o valor correspondente àquela falha de execução contratual.

Isto significa dizer que, se antes o fiscal precisava se focar somente dentre as três faixas para poder efetuar uma glosa a contento do dano gerado, agora ele deixa as regras claras, inclusive anunciando que submeterá para sanção administrativa caso seja descumprida algum ANS de grau 5.

Conforme aponta Pinho (2015, p. 241) esta alteração:

“[...] pode ser entendida pelo fato de que os gestores de contrato das empresas parceiras, são cobrados por maior desempenho do contrato por meio da aplicação de multas por não cumprimento das cláusulas contratuais acordadas”.

Todavia não podemos esquecer que o ANS também se preocupa em explicitar o que é avaliado como ponto crítico. Percebe-se que houve um incremento em mais de 200% das cláusulas constantes no ANS o que demonstra que este passou de uma característica operacional para uma característica mais gerencial, tendo em vista que estão contemplados

todos os assuntos operacionais no item ‘Deixar de cumprir a orientação do Gestor quanto à execução dos serviços’ e ‘Deixar de realizar os serviços previstos’.

Logo, percebe-se uma avaliação crítica deste pregão no sentido de busca a um nível de qualidade superior ao que estava vigente, levando o fiscal a ter mais elementos na averiguação e consecução dos objetivos propostos por este serviço.

Há de se notar que houve um cuidadoso levantamento de problemas gerenciais comuns, inclusive em esferas trabalhistas tais como ‘Deixar de controlar registro de frequência de seus empregados’, ‘Deixar de pagar em dia os salários’, etc, desta forma precavendo a Administração de futuros problemas judiciais no polo passivo.

Percebe-se em alguns pontos uma maior rigidez como na criação de novos dispositivos de medição, todavia também há um afrouxamento nesta medida.

Nota-se que houve uma separação no entendimento desta unidade gestora no entendimento de salário e auxílios diversos, tais como transporte, alimentação, etc. Isto se deve ao fato da necessidade de apresentação de comprovantes, nem sempre disponíveis na hora da aceitação do serviço prestado e ateste da nota, ou como ressalta Freitas (2013) que os problemas, em sua grande maioria, são provocados pela inadimplência das empresas quanto às suas obrigações contratuais.

Desta forma, vemos que parece haver um cuidado desse Campus em buscar uma excelência em qualidade de trabalho, tanto para o fiscalizador, ao fiscalizado e aos empregados do segundo, parte importante para consecução dos objetivos, ou como afirma Pinho (2015, p. 241) “Com isso, viu-se que os mesmos percebem que este é um dos fatores que mais influenciam na melhoria contínua dos processos.”

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como apresentado, é nítido que a fiscalização diligente do fiscal de contrato, aumenta a qualidade do serviço prestado pela terceirizada.

É importante frisar que o uso de ANS é uma ferramenta efetiva na resolução de conflitos que possam surgir durante a execução do contrato. Este trabalho visa trazer uma luz sobre uma lacuna na literatura existente sobre ANS na gestão de contratos na Administração Pública, uma vez que não existe literatura de boas práticas desta ferramenta.

Esta literatura tende a ajudar aos mais novos na elaboração de termos de referência na área de serviços para que o façam visando a qualidade de serviços e produzam um ANS mais gerencial, evitando, desta forma, cair na armadilha do engessamento dos serviços e provocando um colapso do contrato, demandando muito mais dinheiro e tempo para corrigir as falhas.

Uma limitação do estudo deve-se ao fato das informações encontrarem-se de forma dispersa, demandando uma grande pesquisa, tanto dentro da unidade quanto pelas bases de dados existentes uma vez que não há artigos abordando o assunto no Brasil.

Uma vez iniciada esta discussão, é de fundamental importância que haja um fomento de discussões nesta área, além de criar novas sobre métodos de avaliação de empresas terceirizadas, desta forma podendo culminar em um ranking dentro do órgão para demonstrar, de forma transparente, a condução do contrato.

Suscitamos para pesquisas posteriores mais referências de Editais, formulações de medição, através de ANS ou outras ferramentas que agreguem mais valor aos contratos de Administração pública, formulações de benchmarking para esta ferramenta permitindo ao fiscal uma melhor formulação de ANS e formas de negociação via ANS a fim de permitir uma melhoria de qualidade na fiscalização e, por consequência, na qualidade do contrato.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, L. da S. (2004). Gestão e fiscalização de contratos públicos. Revista do Tribunal de Contas da União, Brasília, 1(1), 60-71. Recuperado em 10 setembro de 2015, de <http://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/viewFile/610/671>.
- AMANCIO, C.E.P.; MARTINS, G.A.M. & NETO, G.C.O. (2012). Indicadores de desempenho logístico e as possíveis falhas no transporte de carga pesada: Um estudo de caso em um operador logístico. Anais... VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. [Niterói]: Junho. Recuperado em 10 setembro de 2015, de http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg8/anais/T12_0506_2217.pdf.
- ARAÚJO, L.M. & RODRIGUES, M.I.A (2012). A relação entre os princípios da eficiência e da economicidade nos contratos administrativos. RSP. Revista do Serviço Público, 63(1), 43-62.
- BATISTA JÚNIOR, O.A. (2004). Princípio Constitucional da Eficiência Administrativa – 1ª ed. – Belo Horizonte: Mandamentos.

- BRASIL. (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal. Recuperado em 19 agosto de 2015, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm.
- BRASIL. (1988). Emenda Constitucional nº19, de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Presidência da República. Recuperado em 19 agosto de 2015, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm#art3.
- BRASIL. (1997). Decreto No 2271, de 07 de julho de 1997. Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Presidência da República. Recuperado em 30 agosto de 2015, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2271.htm.
- BRASIL. (2008). Instrução Normativa nº 02, de 30 de abril de 2008. Dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não. 2008. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Recuperado em 20 agosto de 2015, de <http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/38/MPOG/2008/2.htm>.
- BRASIL. (2009). Instrução Normativa nº 03, de 16 de outubro de 2009. Altera a Instrução Normativa nº 02, de 30 de abril de 2008. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Recuperado em 20 agosto de 2015, de <http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/38/MPOG/2009/3.htm>.
- BRASIL. (2013). Instrução Normativa nº 06, de 23 de dezembro de 2013. Altera a Instrução Normativa nº 2, de 30 de abril de 2008, e seus Anexos I, III, IV, V e VII e inclui o Anexo VIII. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Recuperado em 22 agosto de 2015, de <http://www.auditoria.mpu.mp.br/audin/IN-SLTI-2013-06-TERCEIRIZACAO-DE-MAO-DE-OBRA-ALTERA-A-IN-SLTI-02-2008.pdf>.
- BRASIL. (n. d.). Jurisprudência - informativo de licitações e contratos. Primeira Câmara. N: 259. Tribunal de Contas da União. Recuperado em 5 outubro de 2015, de <http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A15005860201501B1A038F0A61&inline=1>.

- BRASIL. (2007). Acórdão 1.480/2007. Monitoramento. Recomendação para elaboração de modelo de licitação e contratação de serviços de tecnologia da informação para Administração Pública Federal. Relator: Augusto Sherman. Tribunal de Contas da União. Recuperado em 5 outubro de 2015, de <https://contas.tcu.gov.br/juris/SvlHighLight?key=41434f5244414f2d4c454741444f2d3635343937&sort=RELEVANCIA&ordem=DESC&bases=ACORDAO-LEGADO;DECISAO-LEGADO;RELACAO-LEGADO;ACORDAO-RELACAO-LEGADO;&highlight=&posicaoDocumento=0&numDocumento=1&totalDocumentos=1>.
- BRASIL. (2009). TC 9511/2009. Representação. Contratação de serviços de tecnologia da informação. Alegação de suposta restrição à competitividade. Tribunal de Contas da União: Plenário. Recuperado em 5 outubro de 2015, de http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc%5CAcord%5C20100504%5CAC_0717_11_10_P.doc.
- BRASIL. (2012). Acórdão 2521/2012. Relatório de Auditoria. Irregularidades em convênio. Desvio de objeto. Restrição à competitividade. Fiscalização deficiente ou omissa. Razões de justificativa rejeitadas. Multa. Ciência. Relator: Marcos Bem querer. Tribunal de Contas da União. Recuperado em 5 outubro de 2015, de <https://contas.tcu.gov.br/juris/SvlHighLight?key=41434f5244414f2d4c454741444f2d313130333431&sort=RELEVANCIA&ordem=DESC&bases=ACORDAO-LEGADO;DECISAO-LEGADO;RELACAO-LEGADO;ACORDAO-RELACAO-LEGADO;&highlight=&posicaoDocumento=0&numDocumento=1&totalDocumentos=1>.
- COOPER, L. (2003). Public service agreements: costing and linking SLAs to business planning process. IFMH, 13(3), 3–6. Recuperado em 10 setembro de 2015, de http://www.ifmh.org.uk/inform/13_3.pdf.
- CONFORTO, G (1997). Novos modelos de gestão na prestação de serviços públicos e o estabelecimento do marco regulatório. RAP. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 31(4), 216-229.
- CRUZ, Tadeu (2006). O teatro organizacional: Construindo e implantando processos de negócio. Rio de Janeiro, E-Papers.
- FREITAS, M. de, MALDONADO, J.M.S.V. (2013). O pregão eletrônico e as contratações de serviços contínuos. RAP. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro. 47(5), 1265-281.

- FADEL, M.A.V. & REGIS FILHO, G.I. (2009). Percepção da qualidade em serviços públicos de saúde: um estudo de caso. *RAP. Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 43(1), 07-22,
- FABICIAK, D. (n.d.). História da ITIL®. Recuperado em 5 outubro de 2015, de <https://danielfabiciack.wordpress.com/tag/itil-v2/>.
- GIANASI, I.G.N. & CORREA, H.L. (1996) Administração estratégica de serviços: Operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas.
- GIRON, A.S.C.R. (2014). Acordo de nível de serviços nos contratos administrativos e estatística. *Revista Jus Navigandi*, Teresina, 19 (3837), 1-4, 2 jan. Recuperado em 4 outubro de 2015, de <http://jus.com.br/artigos/26308>.
- GODBOLT, S. (2003). Why service level agreements? An overview of their origins and best practice. *IFMH*, 13(3). Recuperado em 10 setembro de 2015, de http://www.ifmh.org.uk/inform/13_3.pdf.
- MAGALHÃES, Y.T.; FERREIRA, A.M.D.G.; SARAIVA, L.A.S. & BRASIL, E.R. (2009). Competências necessárias e competências exercidas na gestão de contratos de serviços terceirizados em uma empresa do setor de mineração de Minas Gerais. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 7(2), 41-52.
- PARISH, R.J. (1997). Service level agreements as a contributor to TQM goals. *Logistics Information Management*, Reino Unido 10(6), 284–288.
- PESSÔA, L.R. (2001). Hospitais federais no Rio de Janeiro e a terceirização das atividades-meio: em busca de qualidade, flexibilidade e ganhos econômicos. *RAP. Revista de Administração Pública*, 35(3), 21-35
- PINHO, J.O.M.; MARQUES, E.V. & MELO, F.V.S. (2012). Melhoria contínua de processos terceirizados: a experiência de uma distribuidora de energia elétrica. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, [S.l.], 5(1), 224-252.
- ROSA, R. de A. (2012). *Gestão Logística*. - 2 ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB.
- RAE, B. (n. d.). A guide to SLAs. Recuperado em 15 outubro de 2015, de <http://www.barclayrae.com/Knowledge/A%20Guide%20to%20SLAs.doc>.

- SANTOS, C.M.B. (2014). Breves considerações sobre o acordo de nível de serviço nos contratos administrativos. *Conteúdo Jurídico*, Brasília-DF: 06 dez. Recuperado em 5 outubro de 2015, de <http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.51190&seo=1>.
- TUDE, E. (2003). Service Level Agreement. Tutorial: Teleco. Recuperado em 10 setembro de 2015 <http://www.teleco.com.br/DVD/PDF/tutorials/sla.pdf>.
- UNIFESP, Universidade Federal de São Paulo (2014). Manual de Fiscalização de Contratos. Versão 1.0. São Paulo. Recuperado em 4 agosto de 2015, de http://www.unifesp.br/reitoria/etage/images/camara_tecnica_contratos/manual_fiscalizacao/mfunifesp.pdf.
- UNIFESP, Universidade Federal de São Paulo (2015). Pregão Eletrônico para Registro de Preços: SRP nº 72/2015. Recuperado em 5 outubro de 2015, de http://comprasnet.gov.br/aceso.asp?url=/ConsultaLicitacoes/ConsLicitacao_texto.asp.
- UNIFESP, Universidade Federal de São Paulo (2011). Edital de Pregão eletrônico nº 543/2011. Recuperado em 5 outubro de 2015, de http://comprasnet.gov.br/aceso.asp?url=/ConsultaLicitacoes/ConsLicitacao_texto.asp.

Recebido 23/01/2018
Aprovado 11/07/2018