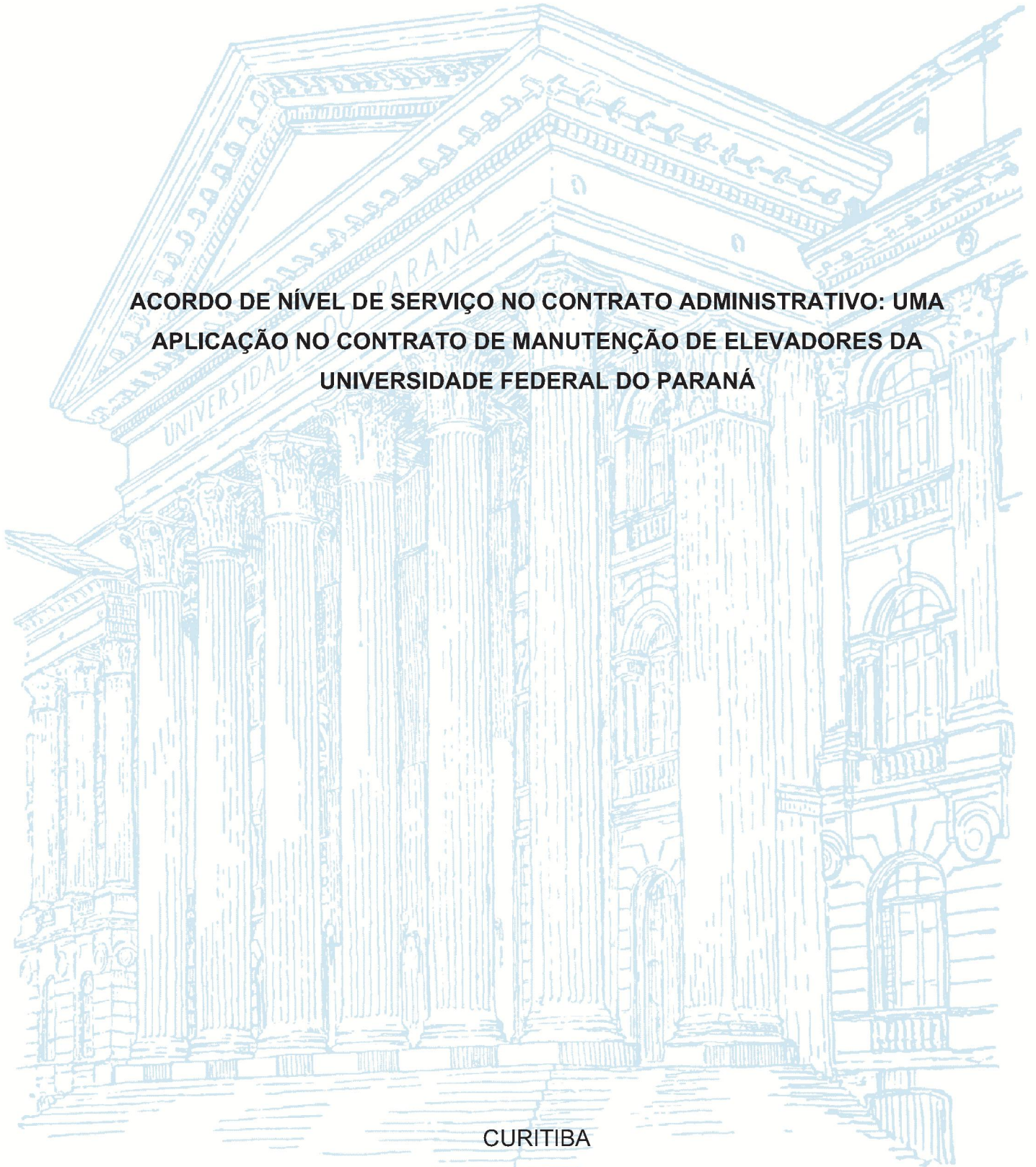


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LEONARDO SENA DE OLIVEIRA

**ACORDO DE NÍVEL DE SERVIÇO NO CONTRATO ADMINISTRATIVO: UMA
APLICAÇÃO NO CONTRATO DE MANUTENÇÃO DE ELEVADORES DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**



CURITIBA

2019

LEONARDO SENA DE OLIVEIRA

**ACORDO DE NÍVEL DE SERVIÇO NO CONTRATO ADMINISTRATIVO: UMA
APLICAÇÃO NO CONTRATO DE MANUTENÇÃO DE ELEVADORES DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado como requisito parcial à obtenção do
título de Especialista, Curso de Especialização em
Gestão Pública, Setor de Ciências Sociais
Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Afonso Ricardo Paloma Vicente

CURITIBA

2019

RESUMO

O presente trabalho destina-se ao desenvolvimento de Acordo de Nível de Serviço para o contrato de manutenção de elevadores da Universidade Federal do Paraná a ser adicionado para a licitação no início de 2020. O trabalho foi desenvolvido na categoria de projeto técnico para aplicação na instituição. Baseou-se no estudo do contrato de elevadores atualmente em vigor e sua comparação com a legislação e literatura aplicada na gestão de contratos que atualmente é considerada como mais “avançada” na Administração Pública Brasileira. Na análise das fraquezas existentes no contrato de manutenção de elevadores permitiu-se afirmar que a adoção de Acordos de Nível de Serviço, apoiados por indicadores podem produzir um avanço considerável na gestão contratual, apesar de não ser a única forma de melhora no contrato, porém considerada como uma das mais eficientes. Torna-se necessário que futuros estudos sejam realizados no contrato para aperfeiçoamento do Acordo de Nível de Serviço e eliminação de possíveis distorções.

Palavras-chave: Acordos de Nível de Serviço. Contrato de manutenção de Elevadores. Eliminação de fraquezas em contratos administrativos.

ABSTRACT

The present work is intended to develop a Service Level Agreement for the maintenance contract of elevators of the Federal University of Paraná to be added for the bidding at the beginning of 2020. The work was developed in the category of technical project for application in the institution . It was based on the study of the elevator contract currently in force and its comparison with the legislation and literature applied in the management of contracts that is currently considered as more "advanced" in the Brazilian Public Administration. In the analysis of weaknesses in the elevator maintenance contract, it was possible to affirm that the adoption of Service Level Agreements supported by indicators can produce a considerable advance in contractual management, although it is not the only form of improvement in the contract, considered one of the most efficient. It is necessary that future studies be carried out in the contract to improve the Service Level Agreement and eliminate possible distortions.

Keywords: Service Level Agreements. Lifts maintenance agreement. Elimination of weaknesses in administrative contracts.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – PERCENTUAIS PREVISTOS	25
QUADRO 2 – PERCENTUAIS PREVISTOS NA APLICAÇÃO DE MULTAS ...	25

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - ITENS EM DESACORDO NA PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS ... 26

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	APRESENTAÇÃO	7
1.2	OBJETIVO GERAL	8
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
1.4	JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1	SERVIÇOS PRESTADOS ÀS ENTIDADES PÚBLICAS	10
2.2	ACORDOS DE NÍVEL DE SERVIÇO	12
2.3	AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS	15
3	DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO - PROBLEMA	17
3.1	DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO	17
3.2	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO - PROBLEMA	19
4	PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	24
4.1	PROPOSTA TÉCNICA	24
4.1.1	Proposta de Acordo de Nível de Serviço (ANS)	24
4.2	PLANO DE IMPLANTAÇÃO	27
4.3	RECURSOS	27
4.4	RESULTADOS ESPERADOS	28
4.5	RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO - CORRETIVAS	28
5	CONCLUSÃO	29
	REFERÊNCIAS	30

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

O presente trabalho aborda a importância dos Acordos de Níveis de Serviços (ANS), que puderam ser introduzidos nos contratos administrativos pelas entidades públicas, por meio da IN Nº 02 de 30 de abril de 2008, da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SLTI/MPOG), que disciplinava a contratação de serviços, por órgãos ou entidades da Administração Pública Federal.

No decorrer da pesquisa verificou-se que no setor responsável pela construção de termos de referência para manutenção de elevadores, ares condicionados e geradores da PCU/SUINFRA da UFPR, no período compreendido entre os anos de 2011 a 2017, no sistema de compras governamental (Comprasnet), poucos órgãos ou entidades aderiram ao uso da ferramenta ANS. Nesta oportunidade foi constatado que na Universidade Federal do Paraná (UFPR), os contratos de serviços de manutenção nunca tiveram orientação da Pró-Reitoria de Administração (PRA) para adoção do ANS. O conhecimento desta situação pelo **autor** do trabalho ocorreu devido a estar lotado na seção de contratação de serviços de manutenção de infraestrutura desta UFPR, na época PCU/SUINFRA.

De modo geral, o Acordo de Nível de Serviço trás ao contrato administrativo uma flexibilização em conjunto com a análise da aplicação de sanções superior ao existente nas leis que disciplinam as licitações. No entanto, na construção do Acordo de Nível de Serviço são exigidas uma gestão e uma fiscalização muito cuidadosa, em constante contato com o fornecedor do serviço. (BALLOU, 2001).

Pela atuação do **autor** do corrente trabalho, na fiscalização de contratos, verificou-se que, muitas vezes, diversos problemas simples do setor de manutenção, como o fornecimento de uma peça para um equipamento poder entrar em funcionamento em questão de horas, demandava dias para uma solução. Além disso, as penalizações existentes no contrato permitiam uma série de Recursos Administrativos (RA) os quais exigiam a demanda de recursos, (humanos, tempo, materiais e etc.) que muitas vezes se revelavam de elevado custo em relação ao propósito que se queria atingir. A utilização de contratos administrativos, baseados

somente no modo de gestão e fiscalização das leis de licitações para contratos de serviços de manutenção é uma prática há muitos anos utilizada pela UFPR.

A partir da problemática abordada acima, verificou-se a importância de mudar a sistemática de construção dos contratos. Os contratos, então devem ser construídos com base em Acordos de Níveis de Serviços, sendo que, inicialmente, como teste piloto, esta metodologia deve ser aplicada ao contrato de manutenção de elevadores.

Assim podemos, também, pontuar outros motivos encontrados para utilização de Acordos de Níveis de Serviço em Contratos Administrativos: (1) as leis que disciplinam contratos de licitações em geral estão voltadas para obras e serviços do setor de construção civil ou aquisição de materiais; (2) as sanções, por serem baseadas no setor de construção civil demoram a serem efetivadas; (3) muitas vezes, serviços que poderiam ser rapidamente executados, excedem o tempo necessário de resolução; (4) as sanções não consideram as variáveis existentes no mercado; (5) contratos baseados nas sanções das leis de licitações são de difícil gestão e fiscalização;

Outra motivação para aplicação da ANS no contrato de manutenção de elevadores, decorre do fato de que estes são meios de transporte também utilizados para acessibilidade nas edificações, sendo assim, seu funcionamento deve manter-se constante e com o mínimo possível de paradas, sendo que, quando estas ocorrem, devem ter o tempo mais abreviado possível. Porém, é necessário que o tempo entre as paradas seja o máximo possível. (SCHINDLER, 1999).

A construção do trabalho segue rumo à mudança de paradigmas envolvendo os contratos de serviços de manutenção, prevendo que a adoção da ANS venha gerar uma melhora geral para a Administração da UFPR.

1.2 OBJETIVO GERAL

Desenvolver um Acordo de Nível de Serviço para o contrato de manutenção de elevadores da Universidade Federal do Paraná a ser adicionado para a licitação no início de 2020.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar o modelo atual de contratação de manutenção de elevadores.
- Pontuar as fraquezas existentes no modelo atual.
- Examinar a eliminação das fraquezas através de um Acordo de Nível de Serviço.
- Propor um Acordo de Nível de Serviço, no entendimento da literatura existente e da Lei.

1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

Conforme informações do *site* da Universidade Federal do Paraná (UFPR, 2018) a universidade é uma instituição de ensino que atende em diversas localidades do Estado, possuindo uma comunidade com mais de 46.000 pessoas, composta por discentes, docentes e técnico-administrativos. Trata-se de uma instituição com 106 anos, uma das mais conceituadas e mais antigas do país.

Em contato com gerentes e donos de empresas fornecedoras de elevadores e serviços de manutenção, verificou-se que a UFPR, com seu parque de 72 equipamentos, é uma das maiores clientes do país para o serviço de manutenção. Também há de se considerar que os elevadores são utilizados como meio de acesso para pessoas portadoras de necessidades especiais. Sendo assim, é imprescindível que os equipamentos estejam o maior tempo possível disponível para uso.

Sendo assim, o Acordo de Nível de Serviço é associado à qualidade, com prazo combinado e atendido, confiabilidade, atendimento e outros, na ótica do cliente. (ROSA, 2014).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 SERVIÇOS PRESTADOS ÀS ENTIDADES PÚBLICAS

Adotando a definição de Lovelock de 2001, podemos dizer que serviço é um ato ou desempenho oferecido de uma parte à outra. Essa definição envolve a aplicação da faculdade de agir e executar sem deixar de notar que a orientação é o envolvimento entre as partes. Grönroos (1995) apresenta uma definição que em linhas gerais é muito semelhante, porém, esclarece que a relação entre as partes envolvidas na prestação do serviço é com o objetivo de dar uma solução ao problema do cliente.

Para Kotler (1998), os serviços poderão ter quatro características que afetam suas configurações, a saber: (I) Intangibilidade: onde há o predomínio do abstrato enquanto oferta. Sendo assim, os clientes farão inferência sobre a provável qualidade do serviço com base no preço percebido e em evidências físicas; (II) Inseparabilidade: consumo e produção do serviço ocorrem simultaneamente, implicando em limite de capacidade de ofertar serviços e avaliação de qualidade dependente da experiência específica de prestação de serviços; (III) Variabilidade: diferenciação dos resultados da prestação do serviço, consequência da variação do comportamento humano e das condições de prestação do serviço. Esta característica influencia a percepção de qualidade; (IV) Perecibilidade: impossibilidade de ter produção para se estocar. Assim sendo, é afetada a produtividade e a taxa de aproveitamento do aparato necessário para manter a capacidade de oferta bem como a avaliação da qualidade do serviço prestado. Quanto mais sazonal a demanda, maior será o efeito sobre a produtividade e a taxa de utilização.

No entendimento de Hanoro, Jacon & Mello (1998), através da terceirização há obtenção de produtos ou serviços intermediários, de igual ou melhor qualidade, com garantias de acesso às novas tecnologias, ferramentas e técnicas que a organização contratante não necessariamente domina ou possui, *a priori*, evitando a especialização nas áreas que não constituem o seu foco de interesse, mantendo a organização em constante acompanhamento do “estado da arte” em termos da evolução tecnológica.

Já segundo Drucker (1993), a típica organização de grande porte, sendo ela uma grande empresa ou um grande órgão público, não terá mais do que a metade dos níveis administrativos de sua equivalente de hoje, e não mais de um terço do número de “administradores”; sendo que vão prevalecer os grupos de trabalho, comitês, forças-tarefas, círculo de qualidade, grupos semiautônomos = organograma.

A Portaria nº 443, de 27 de dezembro de 2018, do Ministério de Estado do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, estabelece os serviços que serão preferencialmente objeto de execução indireta mediante contratação, dentre outros: alimentação; armazenamento; atividades técnicas auxiliares de arquivo e biblioteconomia; atividades técnicas auxiliares de laboratório; carregamento e descarregamento de materiais e equipamentos; comunicação social, incluindo jornalismo, publicidade, relações públicas e cerimonial, diagramação, design gráfico, *webdesign*, edição, editoração e atividades afins; conservação e jardinagem; copeiragem; cultivo, extração ou exploração rural, agrícola ou agropecuária; elaboração de projetos de arquitetura e engenharia e acompanhamento de execução de obras; geomensuração; georreferenciamento; instalação, operação e manutenção de máquinas e equipamentos, incluindo os de captação, tratamento e transmissão de áudio, vídeo e imagens; limpeza; manutenção de prédios e instalações, incluindo montagem, desmontagem, manutenção, recuperação e pequenas produções de bens móveis; mensageria; monitoria de atividades de visitação e de interação com público em parques, museus e demais órgãos e entidades da Administração Pública Federal; recepção, incluindo recepcionistas com habilidade de se comunicar na Linguagem Brasileira de Sinais - Libras; reprografia, plotagem, digitalização e atividades afins; secretariado, incluindo o secretariado executivo; segurança, vigilância patrimonial e brigada de incêndio; serviços de escritório e atividades auxiliares de apoio à gestão de documentação, incluindo manuseio, digitação ou digitalização de documentos e a tramitação de processos em meios físicos ou eletrônicos (sistemas de protocolo eletrônico); serviços de tecnologia da informação e prestação de serviços de informação; teleatendimento; telecomunicações; tradução, inclusive tradução e interpretação de Língua Brasileira de Sinais (Libras); degravação; transportes; tratamento de animais; visitação domiciliar e comunitária para execução de atividades relacionadas a programas e projetos públicos, em áreas urbanas ou rurais; monitoria de inclusão e

acessibilidade; certificação de produtos e serviços, respeitado o contido no art. 3º, §2º do Decreto 9.507, de 2018.

O artigo 3º, §2º, do Decreto 9.507, de 21 de setembro de 2018, determina que os serviços auxiliares, instrumentais ou acessórios de fiscalização e consentimento, relacionados ao exercício do poder de polícia, não serão objeto de execução indireta. (BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, 2018).

A portaria ora citada veio a deixar claro quais são os serviços passíveis de serem contratados, excluindo os serviços públicos denominados como tal, sejam os serviços exclusivos a serem executados pelo Estado e determinados nos artigos 21, 142 e 144 da Constituição Federal de 1988.

Importante frisar que para execução de uma contratação de serviço por uma entidade pública o Decreto nº 2.271, de 07 de julho de 1997 no seu artigo 3º, § 1º dispõe que “Sempre que a prestação do serviço objeto da contratação puder ser avaliada por determinada unidade quantitativa de serviço prestado, assim, esta deverá estar prevista no edital e no respectivo contrato, e será utilizada como um dos parâmetros de aferição de resultados”. A regulamentação do referido dispositivo ocorreu com a publicação da Instrução Normativa nº 02, de 30 de abril de 2008, editada pela Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que estabeleceu os critérios para aferição de resultados na contratação de serviços pela Administração Pública, preferencialmente, os Acordos de Nível de Serviço (ANS).

2.2 ACORDOS DE NÍVEL DE SERVIÇO

Nas pesquisas realizadas foram encontradas diversas definições para Acordo de Nível de Serviço (ANS), porém adotaremos a da OGC/CCTA de 2001, que descreve o ANS como um acordo escrito entre o fornecedor de serviço e o cliente, definindo os alvos do serviço e as responsabilidades-chaves de ambas as partes. A ênfase deve estar no acordo e o ANS não deve ser usado como um meio de uma parte envolvida prender a outra. Uma parceria verdadeira deve ser desenvolvida entre o fornecedor e o cliente, de modo que um acordo mutuamente benéfico seja alcançado, caso contrário o ANS poderia, rapidamente, entrar em disputa, gerando a cultura da culpa, o que impediria que todas as melhorias de

qualidade verdadeiras do serviço ocorressem. Porém, lembramos que o presente trabalho pretende se desenvolver para o ambiente da Administração Pública, logo é imprescindível também adotarmos a definição constante na Instrução Normativa - IN 02/2008.

De acordo com o Anexo I da IN nº 02/2008, 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”.

Ocorre que com a revogação da Instrução Normativa nº 02/2008 e pela Instrução Normativa nº 05 de 26 de maio de 2017, esta editada pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão o termo Acordo de Nível de Serviço (ANS) foi substituído por Instrumento de Medição de Resultado (IMR) definido como “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”.

Neste sentido, o corrente trabalho entende que como as definições são praticamente iguais e que a utilização do termo “Acordo de Nível de Serviço (ANS)” é amplamente utilizada nos ambientes público e privado, não há motivos para seu abandono, devido a não trazer nenhum prejuízo de entendimento.

Segundo Sparrow (2003) ao utilizar o ANS, o tempo que os fornecedores e clientes despendem na resolução de possíveis conflitos e falhas dos serviços são reduzidas, apresentadas algumas vantagens na utilização do ANS: (1) há alvos específicos para apontar a qualidade do serviço, e essa qualidade pode ser mensurada, monitorada e relatada; (2) os fornecedores e os usuários têm uma expectativa clara e consistente do nível do serviço requerido; (3) o serviço entregue pelo fornecedor está dentro das especificações e padrões de desempenho ajustados; (4) a confiança nos padrões dos serviços melhora o relacionamento entre clientes e fornecedores; (5) o esforço na gestão do contrato é focalizado naquelas áreas que importam ao negócio; (6) o monitoramento do serviço identifica áreas fracas de modo que a ação corretiva possa ser realizada rapidamente; (7) a gestão do nível de serviço contribui para demonstrar o valor de negócio derivado com a terceirização – *outsourcing*.

O Acordo de Nível de Serviço deve ser claro e conciso, não havendo a necessidade de se utilizar terminologias jurídicas (SPARROW, 2003). Para Trienekens *et al* (2004) existem três princípios para a especificação do ANS. Tais princípios representam as lições aprendidas e os entendimentos que evoluíram dos estudos de casos práticos: (a) princípio da continuidade na especificação do Acordo de Nível de Serviço – em geral se propõe que a qualidade deve exceder as expectativas dos clientes; (b) princípio do contexto e conteúdo do ANS – a especificação de um serviço deverá, além do objeto, considerar o seu contexto de negócio, tendo como exemplo as partes interessadas; (c) princípio da qualidade dos processos do serviço nos objetos de serviços – para determinar a qualidade na prestação dos serviços é necessária uma distinção entre a qualidade do processo de serviço e a qualidade do objeto do serviço: a qualidade do processo do serviço é a responsabilidade de um fornecedor e o esforço relacionado. A qualidade do objeto do serviço é a responsabilidade do cliente e o resultado do negócio relacionado.

Tendo os referidos princípios como balizadores é possível realizar o planejamento do ANS. Segundo a OGC/CCTA, 2002 entre uma das possibilidades está: a nomeação da gerência do nível de serviço e de alguma equipe de funcionários de suporte; a indicação da missão e definição dos objetivos; a definição dos papéis, das tarefas e das responsabilidades; a quantificação das atividades, recursos financiados com critérios de qualidade; a identificação dos riscos e o esboço de um formato piloto do ANS.

Uma vez o planejamento realizado, inicia-se o estabelecimento das exigências do Acordo do Nível de Serviço e do seu esboço inicial. Inexiste orientação geral sobre qual elemento deve ser confeccionado primeiramente, sendo normalmente um processo iterativo. Contudo a estrutura de ANS sendo acordada, um primeiro esboço deve ser realizado. É aconselhável que os clientes sejam envolvidos somente quando se tenha algum esboço desenvolvido (OGC/CCTA, 2002). No esboço o importante não é o nível de detalhamento, mas os entendimentos comuns com os clientes, estabelecendo claramente as expectativas. Portanto, é preciso estar ciente de que as exigências expressadas inicialmente possam não ser aquelas concordadas ao final – a mudança é algo inerente ao processo. Como dito anteriormente, diversas iterações das negociações podem ser requeridas (OGC/CCTA, 2002).

No esboço inicial do ANS podem ser estabelecidas algumas metas iniciais, a serem acordadas entre os clientes e os prestadores de serviços. Em geral, não se tem uma prescrição em relação às métricas e aos indicadores. Isto ocorre porque cada objeto de serviço possui suas características singulares. Entretanto há um número de características comuns que ocorrem frequentemente dentro do ANS (OGC/CCTA, 2002).

O desempenho do serviço deve ser monitorado e comparado com o contrato, ao fim de verificar o que está sendo cumprido, e assim evitar a quebra de escopo. Realizado de forma apropriada o processo ocorrerá a redução de incertezas no desempenho do prestador e restrição da probabilidade de extrapolação de contratos (ELLRAM *et. al*, 2004).

2.3 AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS

O Acordo de Nível de Serviço (ANS) quantifica os resultados e os níveis de serviços por meio de indicadores de desempenho, definidos pelo cliente. A empresa terceirizada irá analisar as exigências do cliente e estabelecerá os serviços que pode fornecer, assim como a justificativa do custo dos vários níveis de serviço (HILES, 1993). O ANS contratado irá fornecer uma base de metas acordada mutuamente, para uma avaliação da eficácia do serviço (KARTEN, 1998), dando lugar à uma avaliação em uma base objetiva (HILES, 1993) e atendendo as necessidades e expectativas do cliente.

Para a efetividade do ANS, o cliente e o fornecedor devem cumprir as responsabilidades documentadas e comunicadas constantes no contrato. Somente desta forma a empresa fornecedora poderá providenciar um serviço com qualidade (KARTEN, 1998).

O Acordo de Nível de Serviço pode especificar as expectativas e obrigações mínimas, para isso há a definição das medidas, avaliações e relatórios de critérios para um padrão de qualidade nos serviços contratados (CULLEN, 2003). Segundo Cullen (2003), os componentes dos relatórios de critérios que definiriam um padrão de serviço consistem em: (1) medidas de qualidade – disponibilidade ou desempenho de serviço – para um componente de serviço acordado e contratado; (2) medidas de qualidade serão analisadas – assim, os desvios do serviço causados pelo contratante ou terceiros no cumprimento do contrato de manutenção não

entrarão nos cálculos do tempo total de indisponibilidade do serviço; (3) medidas qualificadas como de qualidade serão utilizadas para avaliar os níveis de serviços correlatos; (4) formas de informação e tempo da avaliação dos níveis serviço – informação via: *web*, *mobile*, etc., com estatísticas; (5) formas e tempo de resolução de disputas inesperadas dos resultados de avaliação dos níveis de serviço e como deverão ser resolvidos.

Na definição de metas para o ANS uma faixa de tolerância pode ser inserida explicitamente no contrato, vinculando uma cláusula de penalidade por violação do nível de serviço. O objetivo de um contrato que contemple um ANS é o estabelecimento de medidas de quantificação de disponibilidade ou desempenho de sistema, serviço ou equipamento, ou, ainda, da eficiência e/ou eficácia de um processo de negócio. Políticas de penalização pelo descumprimento dos níveis de serviço podem ser especificadas no custo do serviço (CULLEN, 2003).

3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO - PROBLEMA

3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

Conforme informações do site da Universidade Federal do Paraná (UFPR, 2018), segundo o Ministério da Educação a universidade é uma entidade pública classificada como um IFES - Instituto Federal de Ensino Superior, sendo definida pelo direito administrativo como autarquia de regime especial com autonomia administrativa, financeira, didática e disciplinar com vinculação ao Ministério da Educação, porém sem subordinação. Como autarquia a Universidade Federal do Paraná, que possui recursos próprios e também repassados pela União, é auditada internamente pela Controladoria Geral da União – CGU, e externamente pelo Tribunal de Contas da União – TCU.

As origens da Universidade Federal do Paraná remontam da sua fundação em 19 de dezembro de 1912 com o nome de Universidade do Paraná, sendo que sua federalização ocorreu na data de 04 de dezembro de 1950, incluindo assim em seu nome o termo “Federal”. Assim a instituição que se encontra atualmente com 106 anos é considerada como a universidade mais antiga do país em funcionamento contínuo, reconhecida e certificada na edição brasileira do *Guinness Book* no livro de 1995.

A universidade, associada com suas fundações, com seus diversos *campi*, estações experimentais, complexos hospitalares, museus e outros equipamentos públicos, cumpre com sua missão: “fomentar, construir, e disseminar o conhecimento, contribuindo para a formação do cidadão e desenvolvimento humano sustentável”. Ela tem como seu principal produto ou serviço a produção de conhecimento, com o cumprimento de sua função social. Seus princípios norteadores de ensino, pesquisa e extensão, seguindo a premissa dada no artigo 207 da Constituição Federal de 1988, fazem com que a universidade seja uma entidade sempre ativa na comunidade em que se encontra inserida.

Para o desenvolvimento de suas competências institucionais a universidade atua no nível superior de ensino nos seguintes níveis de graduação: licenciaturas, bacharelados e cursos superiores de tecnologia; e, na pós-graduação em *stricto* e *lato sensu*, seja no desenvolvimento de pesquisa e nos programas e projetos de extensão e cultura.

Para realizar seus princípios norteadores a Universidade Federal do Paraná teve um orçamento aprovado pelo seu Conselho de Planejamento e Administração (COPLAD), para o ano de 2018, no valor total de R\$ 1.504.969.982,00 (um bilhão, quinhentos e quatro milhões, novecentos e sessenta e nove mil, novecentos e oitenta e dois reais) dividido em: (I) bolsas no valor de R\$ 26.616.676,00 (vinte e seis milhões, seiscentos e dezesseis mil, seiscentos e setenta e seis reais); (II) custeio no valor de R\$ 235.702.526,00 (duzentos e trinta e cinco milhões, setecentos e dois mil, quinhentos e vinte e seis reais); (III) capital no valor de R\$ 19.374.044,00 (dezenove milhões, trezentos e setenta e quatro mil e quarenta e quatro reais); (IV) folha de pagamento no valor de R\$ 1.223.276.736,00 (um bilhão, duzentos e vinte e três milhões, duzentos e setenta e seis mil, setecentos e trinta e seis reais).

O orçamento especificado deveria atender às necessidades da comunidade universitária superior a 46 mil pessoas, formada por: 27.792 alunos matriculados na graduação; 2.913 alunos de Educação à Distância – EAD; 370 alunos de residência médica; 222 alunos de residência multiprofissional; 3.999 alunos de especialização; 3.371 alunos de mestrado; 2.616 alunos de doutorado; 2.632 professores e 3.715 servidores técnico-administrativos.

O orçamento também deveria atender à construção, reparo e manutenção de edificações, instalações e equipamentos que ocupam terrenos em uma área de 15.697.898,37 m² e uma área construída de 585.227,35 m² dispersas em 314 edificações.

Num breve histórico a Universidade Federal do Paraná, fundada em 19 de dezembro de 1912, teve como seus cursos iniciais Ciências Jurídicas e Sociais, Engenharia, Comércio, Odontologia, Farmácia e Obstetrícia, e, em 1914, Medicina e Cirurgia. Teve Vitor Ferreira do Amaral nomeado como o primeiro reitor, sendo que, permaneceu no cargo, mesmo que simbolicamente, até 1948. Nas décadas de 50 e 60 houve uma expressiva expansão física, com destaque ao Complexo da Reitoria, Centro Politécnico e Hospital de Clínicas. A UFPR consolidou-se, então, como uma universidade multicampi. Nos anos posteriores incorporou o antigo Colégio dos Jesuítas de Paranaguá – hoje o Museu de Arqueologia e Etnologia, e a Escola de Educação Física e Desportos do Paraná (1977). Também inaugurou as sedes do Setor de Ciências Biológicas, no Centro Politécnico (1979) e o Centro de Biologia Marinha em Pontal do Sul (1981).

No final da década de 1960 houve a criação da Biblioteca Central (BC), e até o final dos anos 1980 formou-se o Sistema de Bibliotecas (SiBi/UFPR). Em 1968 num esforço conjunto da Escola de Engenharia, da Escola de Medicina e do Departamento de Histologia a Reitoria inaugurou-se o Centro de Microscopia Eletrônica, o primeiro na região Sul do Brasil e um dos pioneiros do País.

Em 30 de agosto de 1971, por iniciativa de professores do curso de Engenharia Florestal, foi instituída a Fundação de Pesquisas Florestais do Paraná – FUPEF do Paraná, entidade de direito privado sem fins lucrativos, para ser uma instituição autônoma com o objetivo de viabilizar diversas atividades que até então eram realizadas pelo então Centro de Pesquisas Florestais – CPF (em funcionamento desde 1968, quando foi criado para dar apoio ao Convênio com a FAO – *Food and Agriculture Organization*, da Organização das Nações Unidas – ONU (1967-1969)). Inicialmente a FUPEF atuou junto aos cursos de Engenharia Florestal e Engenharia Industrial Madeireira, e a partir de 2011 teve seu Estatuto alterado para ampliar as suas áreas de atuação.

Em 1980 foi instalada a Fundação para o Desenvolvimento da Ciência, da Tecnologia e da Cultura – FUNPAR. Em 1993 a UFPR deu início à sua interiorização no Paraná, mediante a criação do Campus Palotina e de centros de pesquisa agrícola e florestal em quatro municípios. Outras três expansões físicas muito significativas consistiram: na inauguração da Escola Técnica (atual Setor de Educação Profissional e Tecnológica – SEPT), em 1994; do Campus Jardim Botânico, em 1997; e do Setor Litoral, já no novo Século XXI. Na continuidade da expansão, foram criadas as unidades em Jandaia do Sul e Toledo.

Nas diversas edificações da Universidade Federal do Paraná, a Superintendência de Infraestrutura realizou um levantamento de 72 elevadores para contratação de serviços de manutenção corretiva e preventiva, visando assim seu funcionamento contínuo e a preservação do direito de acesso das pessoas portadoras de necessidades especiais.

3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO - PROBLEMA

Na análise do Contrato 02/2018, com vigência de 12 meses após assinatura, fato ocorrido em 10 de janeiro de 2018, incluso no Processo nº 23075.136894/2016-72, que teve origem do Pregão Eletrônico nº 024/2017, referente à contratação de

empresa especializada para a prestação de serviços de manutenção de 72 (setenta e dois) sistemas de elevadores instalados nos diversos *campi* da Universidade Federal do Paraná e sob a responsabilidade da Superintendência de Infraestrutura da Universidade Federal do Paraná, foi realizado um estudo sobre a estrutura do contrato, levando-se em consideração o Decreto nº 2.271 de 07 de julho de 1997 da Presidência da República, IN nº 02 de 30 de abril de 2008 do SLTI/MPOG, IN nº 05 de 17 de maio de 2017 do MPOG, Portaria nº 443 de 27 de dezembro de 2018 do MPDG, e a literatura consagrada sobre Acordo de Nível de Serviço, que está também citada no presente trabalho.

A análise tem como impulso a premissa de que todo contrato da Administração Pública deve estar pautada na legislação vigente e na atualização constante das melhores práticas de gestão, estimuladas por meio das portarias e instruções normativas publicadas, conjuntamente com a publicação de literatura atualizada no campo de gerenciamento de bens públicos.

No diagnóstico, o foco foi sobre o que se considerou como as principais cláusulas do contrato como a cláusula terceira que dispõem dos prazos e da execução dos serviços, da cláusula quarta, que informa sobre os deveres da empresa contratada, e sobre a cláusula décima terceira, que informa sobre as sanções administrativas.

Na cláusula terceira – dos prazos e da execução dos serviços, há uma apresentação de uma série de prazos que a contratada deverá seguir, conjuntamente ou após uma ação da contratante. Verifica-se que a contratante deverá emitir uma ordem de serviço, porém não informa quando isso ocorrerá. Após isso, inicia-se uma série de prazos que a contratada deverá cumprir, como a realização da primeira visita de inspeção (20 dias corridos após a ordem de serviço), emissão de relatório informando todas as irregularidades encontradas (15 dias corridos após a primeira inspeção). Com a inspeção e o relatório os prazos podem chegar a 35 dias.

As informações sobre registro de chamados técnicos e chamados de urgência, porém, não informam as responsabilidades de quem deverá realizar os chamados, e os prazos constantes são para somente os chamados técnicos, havendo omissão de prazos para chamados urgentes.

Há informação de prazos diferentes para atendimentos a localidades diferentes, porém não informa métodos de controle dos prazos de atendimentos.

Informa prazos mais curtos para casos de emergência, porém novamente com diferenças entre localidades.

Há falha na definição do que é caso de emergência, pois, informa como emergência casos que envolvam risco, porém não há a definição do que seria o risco.

Também na cláusula existe a informação de que os equipamentos deverão ser postos em perfeito estado de funcionamento no prazo máximo de 03 (três) dias úteis, após encaminhamento de comunicação. E, novamente, não há informações de como deve ser esta informação, seu registro ou quem deverá encaminhá-la, assim como não informa meios de controle.

Há informações na cláusula terceira de que, caso a contratada não coloque os equipamentos no prazo de 03 (três) dias em funcionamento, a contratante fica autorizada a contratar outra prestadora de serviço para a execução dos trabalhos não realizados pela contratante, com ônus para esta. Porém, não deixa claro como isto será executado. Pois, como é sabida, a regra geral é que para se contratar com a Administração Pública é por meio de licitação, e mesmo quando há casos que saiam da regra geral, tanto de um jeito como do outro deverá haver dotação orçamentária. No contrato não há explicação de como a contratante irá realizar o pagamento da prestadora do serviço e nem como isso será cobrada da contratada.

Há, ainda outros detalhes na cláusula terceira, como a informação de que os serviços de manutenção preventiva e preditiva (manutenção preditiva nem consta no escopo do contrato) não podem ultrapassar o prazo de 72 horas, ou seja, 03 (três) dias o que torna a informação redundante, porém, às 72 horas começam a serem contadas após o início do chamado, sem informar como a Administração irá realizar o controle desse início de chamada. Convém mencionar que há prazos diferentes no caso de substituição de peças, sendo de 48 horas, algo também sem o controle da Administração, assim como com quem ficará a peça danificada. Há outras informações na cláusula terceira que são de certa forma confusas e que não serão mencionadas no trabalho.

Na cláusula quarta – dos deveres da contratada, encontram-se informações repetidas da cláusula terceira, assim como será obrigatório repassar medições realizadas durante a manutenção para a contratante, porém não são informadas quais as medições ou parâmetros de controle de medições, inviabilizando assim qualquer controle de qualidade. Nesta cláusula consta que a contratada deverá

manter um estoque de peças de reposição, porém não informa o tamanho, localização, as peças que deverão constar neste estoque e o controle que se deverá ter do estoque. Qualquer irregularidade deverá ser informada ao fiscal, porém sem definição do que seria a irregularidade ou qual seria a punição na falta da não informação.

Outras informações seriam de que a empresa contratada deverá prestar todos os esclarecimentos técnicos solicitados pela fiscalização, porém sem informar como isso deverá ocorrer, e que a mesma deverá ofertar garantia por seus serviços. Veja-se que ofertar não é uma obrigação e sim uma doação. A empresa tem a obrigação de fornecer a garantia por seus serviços.

Na cláusula décima terceira – das sanções administrativas, há previsão de punição com cancelamento do contrato, assim como impedimento de licitar e contratar com quaisquer órgãos da União, caso a contratada atrase a execução de quaisquer dos itens solicitados por prazo superior a 30 dias. No caso da solicitação do relatório o prazo pode chegar até 35 dias, como citado anteriormente no texto, entrando assim, em conflito com a aplicação ou não da sanção administrativa. Nesta cláusula, no parágrafo segundo, consta que a Administração poderá receber os serviços executados e reduzir a multa até a metade, porém, por não haver nenhuma métrica ou controle de qualidade no contrato, o recebimento dos serviços acaba sendo avaliado por meio subjetivo. Sendo assim, a Administração poderá estar em prejuízo ou então impondo prejuízo à contratada. Conforme a cláusula, sanções de advertência e multa constantes na lei de licitações deverão ser aplicadas suplementarmente, informação esta que não existe na Lei, que permite a aplicação simultânea de sanções. Além disso, a cláusula informa que a aplicação de advertência deverá ser em casos de menor gravidade, porém não determina o que seriam esses tipos de casos.

Um detalhe interessante é que o contrato cita a dosimetria da pena em caso de violação, porém, em nenhuma parte do contrato é encontrada alguma métrica, ou método de controle, qualquer que seja, ou tratativa da dosimetria da pena.

No diagnóstico geral do contrato é possível perceber muitas informações confusas, repetidas e subjetividades. O Contrato é de difícil fiscalização e permite muitos tipos de entendimento. Devido a isto, sua aplicação no dia a dia, se torna difícil, principalmente na resolução dos problemas que podem, previsivelmente, serem encontrados nos equipamentos.

Não há meios de controle no contrato para que os serviços prestados tenham o mínimo de qualidade possível, sendo assim, não há permissão para que a Administração Pública alcance o mínimo de satisfação pelos usuários dos bens públicos.

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 PROPOSTA TÉCNICA

A proposta é baseada em Acordo de Nível de Serviço, assunto explicado na revisão bibliográfica, é uma das soluções para o gerenciamento de contratos públicos. O Acordo de Nível de Serviço elimina ou diminui a subjetividade em contratos através da aplicação de racionalidade com a criação de métricas, para controle do “funcionamento” do contrato.

As aplicações de sanções se tornam mais rápidas através de pequenos descontos aplicados no pagamento à contratada, para correção dos rumos do contrato. Também gera subsídios para rompimentos entre os contratantes, de forma objetiva e com criação de provas, caso haja uma judicialização das aplicações de sanções severas e impedimentos de licitação.

Basicamente, a aplicação do Acordo de Nível de Serviço não irá acarretar em nenhuma mudança organizacional, porém será necessária uma mudança de paradigmas nas formas de administrar o contrato. Possivelmente, será necessária a criação de procedimentos e métodos mais eficazes para aperfeiçoamento do ANS, pois sendo uma ferramenta útil e versátil ela tende a se manter e se aperfeiçoar ao longo do tempo. O conhecimento aprofundado sobre o objeto que será alvo do Acordo do Nível de Serviço, para uma melhor utilização da ferramenta, torna-se, então, uma necessidade visível. Sendo assim, o Acordo de Nível de Serviço, como a exemplo do desenvolvido pelo **autor**, com previsão de ser implantado em janeiro de 2020, no Termo de Referência da Licitação, visa a melhoria do contrato de manutenção de elevadores.

4.1.1 Proposta de Acordo de Nível de Serviço (ANS)

Para aferição do cumprimento do contrato serão utilizados indicadores de “Níveis de Serviços”, sendo estes critérios objetivos e mensuráveis estabelecidos com a finalidade de aferir e avaliar diversos fatores relacionados com os serviços contratados. Para mensurar esses fatores serão utilizados indicadores em desacordo com a qualidade exigida para os serviços, objeto deste Termo de

Referência, para os quais são estabelecidas metas quantificáveis a serem cumpridas pela contratada.

A execução dos serviços será fiscalizada pelo contratante, que fará o acompanhamento da qualidade e dos “Níveis de Serviços” alcançados com vistas a efetuar eventuais ajustes e correções de rumo.

Será instrumento de medição a planilha de Subitens (Sub) em desacordo e suas valorações (TABELA 1), registrados pela Fiscalização e informados por escrito à empresa contratada.

O início da vigência, a partir do início dos serviços, com periodicidade mensal.

A forma de acompanhamento será por fiscalização nos locais de prestação dos serviços.

São metas a cumprir: $\Sigma \text{SUB} = 0$ a 0,5 (zero a zero vírgula cinco), com a observação dos indicadores em desacordo contidos na TABELA 1.

Quanto ao mecanismo de cálculo, cada subitem (SUB) será valorado segundo tabela abaixo para serem somados conforme fórmula: $X = (5 - \Sigma \text{SUB}) / 5$, onde "X" será o fator de glosa.

Em relação às faixas de ajuste no pagamento deverão, o não cumprimento da meta acima estabelecida ensejará ao pagamento proporcional dos serviços realizados no período, calculados em conformidade com os percentuais previstos no QUADRO 1 e QUADRO 2:

QUADRO 1 – PERCENTUAIS PREVISTOS

$0,90 \leq X < 1,00$	Pagamento de 100% da fatura mensal (FM)
$0,80 \leq X < 0,90$	Pagamento proporcional ao fator "X" ($X \times \text{FM}$)
$X < 0,80$	Pagamento proporcional ao fator "X" menos a multa prevista no item Multas ($X \times (\text{FM} - M)$)

Fonte: O autor (2019)

Multas (M): Se $X < 0,80$:

QUADRO 2 – PERCENTUAIS PREVISTOS NA APLICAÇÃO DE MULTAS

1ª ocorrência	Advertência à contratada (multa de 0,0%)
2ª ocorrência	Multa de 2,5% sobre o valor mensal do Contrato ($0,025 \times \text{FM}$)
3ª ocorrência e posteriores	Multa de 5% sobre o valor mensal do Contrato ($0,05 \times \text{FM}$)

Fonte: O autor (2019)

No item das disposições gerais, deve prever que a aplicação do presente ANS na avaliação da qualidade dos serviços deverá ser dividida em 02 (duas) fases distintas como segue: (1) Fase inicial – até (trinta) 30 dias do efetivo início da execução: momento no qual os indicadores de níveis de serviço serão apenas medidos e apresentados à contratada, sem que haja a aplicação do sistema de ajustes dos pagamentos e/ou sanções; (2) Fase de aplicação – após 31 (trinta e um) dias do efetivo início da execução: momento no qual o presente ANS será plenamente aplicado com todas as suas consequências contratuais.

Deverão ser registradas todas as ocorrências que venham a impossibilitar ou dificultar a prestação dos serviços objeto do Termo de Referência, de maneira a ser considerado no cálculo final do fator de qualidade geral.

TABELA 1 - ITENS EM DESACORDO NA PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS

Subitem (Sub)	Discriminação do Subitem em desacordo para a devida prestação do serviço do objeto	Valoração Subitem em desacordo
1.1	Suspender ou interromper, salvo motivo de força maior ou caso fortuito, os serviços contratuais, por dia;	0,5
1.2	Quando da paralisação de cada um dos elevadores por mais de 24 horas, por falta de manutenção preventiva e/ou corretiva, exceto por ocasião de aquisição de peças, motivo de força maior ou caso fortuito.	0,5
1.3	Empregados da contratada não submetidos, durante todo o tempo de permanência nas dependências desta Universidade Federal do Paraná, aos regulamentos de segurança e disciplina por estes instituídos, mantendo-os devidamente limpos, uniformizados e identificados por crachá (com respectiva foto) por cada ocorrência;	0,1
1.4	Não utilização pela empresa contratada de pessoal especialmente treinado, capacitado e habilitado a manter a continuidade da prestação do serviço do objeto, em cumprimento ao Termo de Referência por cada ocorrência;	0,25
1.5	Se a empresa contratada causar prejuízos ao contratante, provocados pelo mau funcionamento dos equipamentos confiados à operação de seus empregados, quando evidenciada a culpa da contratada, por negligência, imprudência ou imperícia por cada ocorrência;	1
1.6	Se a empresa contratada não tomar as devidas providências para cumprir com as obrigações estabelecidas na legislação específica de acidente de trabalho, no desempenho dos serviços ou em conexão com eles, por cada ocorrência;	0,5
1.7	Se a empresa contratada não substituir, em até quatro horas, qualquer dos seus empregados utilizados na correta prestação do serviço do objeto, após o contato telefônico feito pelo contratante, notificando da(s) sua(s) ausência(s);	0,25
1.8	Deixar de Cumprir quaisquer das cláusulas do edital e seus anexos, por ocorrência;	0,25
1.9	Quando da paralisação de cada um dos elevadores por mais de 24 horas, por falta de peças que tenha extrapolado o tempo de fornecimento estabelecido pela fiscalização, por dia de ocorrência.	0,2

FONTE: O autor (2019)

Outra alternativa além da implantação da ANS seria a criação de sanções específicas ligadas de modo direto à fatura na cláusula de sanções, porém a criação seria de uma sanção por item em desacordo, fazendo assim a seção extremamente longa.

Assim há o entendimento que como a ferramenta da ANS é prevista na legislação e consagrada na literatura de gestão, sendo ela a melhor forma de aperfeiçoamento de contratos na gestão pública, conforme verificado no presente trabalho.

4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

A estratégia de implantação da ferramenta ocorre de forma simples, pois a maior mudança é nos paradigmas de construção de editais de licitação e na forma de fiscalização, não demandando nenhum investimento adicional inicialmente. A etapa de implantação deverá ocorrer no contrato seguinte ao vigente, respeitando assim os prazos do contrato atual.

Uma etapa que deve ocorrer antes da implantação deve ser a definição da responsabilidade de cada membro que fará parte da gestão do contrato, assim torna-se necessário que fiquem claros quais são as funções do fiscal do serviço do contrato, do fiscal administrativo e do gestor do contrato, para que não ocorra sobreposição das funções ou falha no exercício das funções, deixando de forma clara a contratada a quem deverá recorrer no exercício do contrato.

Considerando que a ANS apresentada é possível de ser ampliada ou alterada é necessário um monitoramento constante sobre os subitens apresentados, assim como da sua respectiva valoração para que nos próximos contratos sejam mais bem refinados.

4.3 RECURSOS

Basicamente, devido a haver uma mudança de paradigmas na construção dos editais de licitações, se já houver um grupo constituído para gestão do contrato,

não haverá necessidade de ampliação nem de recursos humanos, financeiros, materiais, instalações e outros.

A mudança será em uma melhora do custo *versus* benefício do contrato que será melhor gerido. Caso a contratada não apresente qualidade satisfatória a administração poderá reter os recursos para correção das distorções verificadas no andamento dos serviços.

4.4 RESULTADOS ESPERADOS

Com a implantação das metas espera-se que a empresa contratada alcance como resultado a melhoria dos serviços prestados, e, assim, a satisfação do usuário do bem público. Desta forma, surge a possibilidade de implantação de indicadores de satisfação dos usuários de elevadores, avaliando localmente se os serviços prestados pela contratada estão satisfatórios ou não.

Espera-se também a eliminação da subjetividade na aplicação das sanções no contrato administrativo e diminuição de recursos administrativos por meio da criação de provas, que poderão, caso necessário, subsidiar embasamentos para judicialização do contrato.

4.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO - CORRETIVAS

Os problemas esperados decorrem da falta de subitens que abranjam toda a sistemática da manutenção dos elevadores ou então sua valoração estar sobre ou sub valorada. Para estes casos é necessário realizar uma avaliação constante do contrato, até mesmo com a criação de indicadores que sirvam de balizadores e avaliadores dos termos, como por exemplo os indicadores de satisfação do usuário, recursos administrativos gerados pela empresa contratada, entre outros, isto para realizar monitoramento da necessidade de mudança na ANS para o próximo contrato, evitando desgastes desnecessários entre a contratante e a futura contratada.

5 CONCLUSÃO

Com a possibilidade de melhora da gestão de contratos administrativos através da mudança ocorrida nas normativas legais, que se encontram apoiadas nas mais recentes literaturas sobre o tema de gestão de contratos públicos, a migração para utilização de Acordo de Nível de Serviço nos contratos se torna indiscutível.

No decorrer do presente trabalho foi possível identificar que contratos baseados nos antigos paradigmas de gestão fundamentam muitas de suas sanções em análises subjetivas, abrindo espaço para irracionalidade no contrato público.

O ANS permite gerar uma base objetiva de gestão de contrato, baseado na criação e utilização de sistemas de controles, com metas a serem atingidas pelas empresas contratadas. Também permite que o sancionamento seja baseado em método racional-legal, sem abusos por parte da contratada.

É necessária a aplicação de ANS no contrato de elevadores, assim como se sugere a criação de indicadores que apoiem e ajudem a monitorar o funcionamento do Acordo de Nível de Serviço, permitindo que nos futuros contratos o ANS venha a ser “refinado”, para que possa abranger um maior número de subitens de avaliação, assim como uma valoração dos mesmos, de forma a ser mais justa.

Sugere-se que após a aplicação do Acordo de Nível de Serviço, o que se espera ocorrer com indicadores de apoio, sejam realizados estudos sobre avanços na gestão financeira do contrato.

REFERÊNCIAS

BALLOU, R. H. Gerenciamento da cadeia de suprimento. 4. ed. P. Alegre. Bookman, 2001.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instrução Normativa (IN) Nº 02, de 30 de abril de 2008. Dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 02 de maio de 2008. Disponível em:

<<http://silabconsulta.planejamento.gov.br/Digitaliza/INT2MPSLTI02052008.PDF>>.

Acesso em: 21 jan. 2018

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instrução Normativa (IN) Nº 05, de 17 de maio de 2017. Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 18 de maio de 2017. Disponível em:

<http://www.in.gov.br/materia//asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/20239255>

. Acesso em: 21 jan. 2018

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Portaria Nº 443, de 27 de dezembro de 2018. Estabelece os serviços que serão preferencialmente objeto de execução indireta, em atendimento ao disposto no art. 2º do Decreto nº 9.507, de 21 de setembro de 2018. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 28 de dezembro de 2018. Disponível em:

<http://www.in.gov.br/materia//asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/57219256>

. Acesso em: 21 jan. 2018

BRASIL. Presidência da República. Decreto Nº 9.507, de 21 de setembro de 2018. Dispõe sobre a execução indireta, mediante contratação, de serviços da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 de setembro de 2018. Disponível em: <

<http://www.in.gov.br/materia/>-

[/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/42013574/do1-2018-09-24-decreto-n-9-507-de-21-de-setembro-de-2018-42013422](http://www.in.gov.br/materia//asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/42013574/do1-2018-09-24-decreto-n-9-507-de-21-de-setembro-de-2018-42013422)>.

Acesso em: 21 jan. 2018

BRASIL. Presidência da República. Decreto nº 2.271, de 07 de julho de 1997. Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 08 de julho de 1997. Disponível em: <

[http://www.in.gov.br/materia//asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/42013574/d](http://www.in.gov.br/materia//asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/42013574/do1-2018-09-24-decreto-n-9-507-de-21-de-setembro-de-2018-42013422)

[o1-2018-09-24-decreto-n-9-507-de-21-de-setembro-de-2018-42013422](http://www.in.gov.br/materia//asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/42013574/do1-2018-09-24-decreto-n-9-507-de-21-de-setembro-de-2018-42013422)>.

Acesso em: 21 jan. 2018.

BRASIL. Assembleia Nacional Constituinte. Constituição da República Federativa do Brasil. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 05 de outubro de 1988. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/DOUconstituicao88.pdf>.

Acesso em: 21 jan. 2018

- COMPASNET. *Site de compras do governo federal*. Disponível em: <<https://www.comprasgovernamentais.gov.br/>>. Acesso em: 21 jan. 2018
- CULLEN, S. *Intelligent IT Outsourcing: Eight Building Blocks to Success*. Butterworth Heinemann, 2003.
- DRUCKER, P. F. *As Novas Realidades - No Governo e na Política, na Economia e nas Empresas, na Sociedade e na Visão do Mundo*. 3a Ed., São Paulo: Pioneira, 1993.
- ELLRAM, L. M.; TATE, W. L.; BILLINGTON, C. *Understanding and managing the services supply chain*. *The journal of supply chain management*, fall, 2004.
- GRÖNROOS, C. *Marketing: Gerenciamento e Serviços*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HILES, A. *Service Level Agreements: Managing Cost and Quality in Service Relationships*. Chapman & Hall: London, 1993.
- HANORO, R.M., JACON, M.C.P. & MELO M.C. *Terceirização: Mitos e Controvérsias um Estudo de Caso na Diretoria de Informática do ffiGE - FGV IEBAP/CIP ADIIBGE*, 1998.
- KARTEN, N. *How to Establish Service Level Agreements*. Naomi Karten, 1998.
- KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5ª ed., São Paulo: Atlas, 1998.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.
- OGC/CCTA - Office of Government Commerce / Central Computer and Telecommunications Agency, 2002. *Information Technology Infrastructure Library (ITIL)*.
- ROSA, RODRIGO DE ALVARENGA. *Gestão Logística*. 3ª ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2014.
- SPARROW, E. *Successful IT outsourcing: from choosing a provider to managing the project*. London: Springer-Verlag, 2003.
- SHINDLER, ATLAS. *Manual de Transporte Vertical em Edifícios*, 1999
- TRIENEKENS, J. J. M.; BOUMAN, J. J.; ZWAN, M. V. *Specification of Service Level Agreements: Problems, Principles and Practices*. *Software Quality Journal*, v. 12, p.43-57, 2004.
- UFPR. *Site da Universidade Federal do Paraná*. Disponível em: <<http://www.ufpr.br/portalufpr/>>. Acesso em: 21 jan. 2018