

# Proposição de uma Abordagem para o Redesenho da Instrução Normativa N° 18 a partir de elementos da Engenharia e Gestão de Serviços

Daniel Pacheco Lacerda

Heitor Mansur Caulliriaux

Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ

## RESUMO:

O presente trabalho busca despertar o debate acerca da gestão dos serviços nos órgãos da Administração Pública. Para isso o trabalho utiliza elementos da Engenharia e Gestão de Serviços e de conceitos de *Outsourcing*. Paralelamente, uma análise é realizada da atual Instrução Normativa n° 18 que regulamenta a prestação de serviços nos órgãos públicos. Para a consecução do trabalho utilizaram-se elementos da pesquisa documental e bibliográfica. Por fim, um modelo genérico é proposto com o objetivo de ser o elemento condutor de futuras discussões ou revisões na Instrução Normativa citada.

## Palavras-Chave:

Administração Pública, *Outsourcing*, Serviços

## 1. Introdução

A apresentação da relevância da indústria de serviços na economia e a as formas de gestão das operações de serviços é tema recorrente em pesquisas e trabalhos científicos. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) afirmam que se deve reconhecer que os serviços não são atividades periféricas na economia, mas parte integral da sociedade. O setor de serviços, em geral, intensivo em trabalhadores tem sido alvo de disputas comerciais internacionais. Conrad *et al.* (2005) destacam que muitos países apóiam sua estratégia para diversificar negócios e criar trabalho com base na internacionalização de serviços.

Não somente no âmbito privado, mas também no setor público os serviços e sua gestão merecem atenção. Ao longo dos anos diversas atividades que eram desempenhadas internamente pelos órgãos governamentais foram terceirizadas. Atualmente existem dois instrumentos que regulam as relações entre os prestadores de serviços e as diferentes esferas de poder governamental. A primeira é a Lei 8.666 de 21 de junho de 1993, que estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços (inclusive de publicidade), compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. E a segunda é a Instrução Normativa N° 18 de 22 de dezembro de 1997, que visa disciplinar a contratação de serviços a serem executados de celebradas por órgãos ou entidades integrantes do Sistema de Serviços Gerais – SISG. Entretanto, cabe ressaltar que a Instrução Normativa N° 18, basicamente trata da regulação da contratação de serviços de vigilância e de limpeza. Essa instrução apresenta métricas de produtividade mínima e formulários que evidenciam os cálculos que os prestadores de serviço utilizaram para a formulação das propostas. Fora esse instrumento, a regulação se estabelece por meio dos contratos que são celebrados por entre as partes.

Já na iniciativa privada, a relação entre o cliente e o prestador de serviços se expressa em contratos com Acordos de Níveis de Serviço (*SLAs – Service Level Agreements*). Os Acordos de Nível de Serviço ajudam a determinar o preço e as medidas de desempenho que

serão acordados com os fornecedores SPAROW (2003). Maiores detalhes em relação as SLAs e outros aspectos relacionados ao gerenciamento de serviços realizados por terceiros serão aprofundados nos referenciais teóricos desse trabalho.

Posto isto, o presente trabalho propõem: i) apresentar uma análise crítica da Instrução Normativa N° 18; ii) apresentar uma abordagem genérica para o gerenciamento dos serviços terceirizados dos órgãos governamentais, baseado nas SLAs. Para consecução desses objetivos o artigo procura contextualizar o gerenciamento de serviços, os acordos de níveis de serviço (SLAs), após isso realiza-se uma análise crítica da Instrução Normativa N° 18 e da Lei 8.666/93. Baseado na revisão teórica realizada e da análise crítica desses instrumentos se propõe uma abordagem genérica para o gerenciamento das relações entre os órgãos governamentais e seus prestadores de serviços.

## 2. Referencial Teórico

Os estudos na área de serviços são abrangentes, pois possuem linhas de estudo que se complementam sobre o mesmo objeto dentre elas pode-se destacar: gerenciamento de serviços, padronização de processos para *outsourcing*<sup>1</sup>, gerenciamento de riscos em serviços, redes de serviços, influência dos serviços e de *outsourcing* na competitividade entre outros. Especificamente para esse trabalho estarão sendo brevemente apresentados os conceitos referentes a: i) natureza e características dos serviços; ii) modelos e discussões sobre operações de *outsourcing*; e iii) considerações sobre as SLAs - *Service Level Agreements* (NAS – Acordos de Níveis de Serviço). Não se tem por objetivo esgotar o assunto, mas trazer os pontos que contribuem para o entendimento do trabalho.

### 2.1 Considerações sobre as Operações de Serviços

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) afirmam que se deve reconhecer que os serviços não são atividades periféricas na economia, mas parte integral da sociedade. Esse reconhecimento passa pelo entendimento do que especificamente pode ser definido como serviços. Nesse ponto não há consenso em torno de um conceito sobre serviços. A partir dessas diferenças de pontos de vista são apresentados no Quadro 1 algumas definições de serviços compiladas.

**Quadro 1** – Algumas conceituações sobre serviços

Fonte	Definição
ZEITHAML, A. Valerie, BITNER, J. Mary, <b>Services Marketing</b> , McGraw-Hill, New York, 1996, p.5	Serviços são ações, processos e desempenho.
GRONROOS, Christian, <b>Service Management and Marketing</b> , Lexington Books, Lexington, Mass, 1990, p. 27	Um serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza intangível (em maior ou menor escala), que normalmente, mas não necessariamente, ocorrem nas interações entre o cliente e o prestador do serviço e/ou recursos ou bens e/ou os sistemas físicos do fornecedor de serviço, e são fornecidos como soluções aos problemas do cliente.
FITZSIMMONS, James A., FITZSIMMONS, Mona J. <b>Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação</b> . 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.	Um serviço é uma experiência perecível no tempo, intangível, e executada para um cliente que age no papel do co-produtor.

Fonte: Adaptado de (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2000. p. 4)

As definições embora distintas são complementares. O fato de não serem definitivas abre um campo importante para estudos. Talvez mais complexa que a própria definição do

<sup>1</sup> Para os fins desse trabalho se considerará *outsourcing* como sinônimo de terceirização

que se considera como serviços seja a sua classificação. A complexidade da classificação dos serviços passa pela discussão mais ampla dos seguintes pontos: i) o que se efetivamente se considera como serviços?; ii) é possível separar os produtos e serviços?; iii) em função da distinção entre produtos e serviços há formas diferentes no gerenciamento da produção de serviços e da produção de produtos? Outras questões ainda mereceriam serem elencadas.

Levit (1976) discute a visão de que conceitos de produção são aplicáveis aos serviços conduzindo assim a industrialização dos serviços. Nesse contexto Levit (1976) afirma que existem três tecnologias que facilitam a industrialização dos serviços, a saber: i) tecnologias físicas; ii) tecnologias de gestão; e iii) tecnologias híbridas. As tecnologias físicas são ferramentas, máquinas ou outros artefatos tangíveis que auxiliam ou melhoram a performance em serviços intensivos em pessoas (LEVIT, 1976). Já as tecnologias de gestão são a substituição do trabalho individual, por planejamento das operações de forma integrada, através do planejamento e organização das operações. Por fim, as tecnologias híbridas “combinam equipamentos com sistemas de trabalho cuidadosamente planejados para trazer eficiência, ordem, e velocidade ao processo de serviço.” (LEVIT, 1976, p.. 66).

Nessa linha as operações de produção caracterizam-se como transformadores de recursos e insumos em um produto final. Uma das funções da área de produção é o processamento dos inputs em produtos e serviços que a empresa vende. Slack *et al.* (1999) destacam o modelo input-transformação-output em que os insumos entram no processo de transformação, sendo alterados, obtendo-se produtos e serviços. Segundo estes autores as operações de produção envolvem dois tipos de recursos: i) transformados – que podem ser materiais, informações ou consumidores; ii) de transformação – que são as instalações e funcionários.

Contudo é importante salientar que os serviços possuem características diferenciadas em relação à produção de bens. Isso traz reflexos, especialmente, na área de operações e produção. Dentre as diversas características que diferenciam os produtos e serviços Vargo & Lush (2004) apresentam as principais características que tem orientado a discussão sobre serviços: i) **Intangibilidade** – “pelo fato dos serviços serem atuações ou ações, em geral, eles não podem ser vistos, tocados ou sentidos da mesma forma que os produtos” (ZEITHAML & BITNER, 2005, p.36); ii) **Heterogeneidade** – Em geral, não é possível standardizar a saída dos serviços na comparação aos bens. Conforme Zeithaml & Bitner (2005) a experiência nos serviços é única, pois os clientes e os prestadores de serviços mudam. Sendo um serviço prestado diferente de outro. “A heterogeneidade associada a serviços é, em larga escala, associada o resultado da interação humana e de todas as variações decorrentes” (ZEITHAML & BITNER, 2005, p.37); iii) **Pericibilidade** – “Comparativamente aos bens os serviços não podem ser estocados, revendidos ou ainda devolvidos” (ZEITHAML & BITNER, 2005, p.37); iv) **Inseparabilidade** – Diferentemente dos produtos que podem ser produzidos antecipadamente, a maior parte dos serviços é, em geral, primeiramente vendida para após isso ser produzida e consumida simultaneamente. Nesse sentido a inseparabilidade vem de dois fatos: i) a produção e consumo do serviço é realizada de forma simultânea; e ii) o cliente é parte integrante do processo de execução do serviço (ZEITHAML & BITNER, 2005).

Corroborando com a classificação acima uma das características básicas da prestação de serviços é a produção e consumo simultâneos (KARMARKAR & PITBLADDO, 1995; FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2000). Ou seja, na prestação de um serviço à produção e o consumo ocorrem ao mesmo tempo. O cliente recebe o serviço no momento em que está sendo produzido. Isso conduz a uma segunda característica importante, o contato do cliente com a fabricação do serviço. O consumo e produção simultâneos acarretam na inclusão do cliente durante o processo de fabricação dos serviços, implicando em repercussões para a área de operações. Nessa linha Chase (1978) já afirmava que quanto

maior a intensidade do cliente no processo, maior será a dificuldade de controlar a padronização da produção, já que é difícil de controlar o comportamento do cliente.

## 2.2 Operações de *Outsourcing*

O *outsourcing* pode ser compreendido como o pratica de entregar o planejamento, a gerência e a operação determinadas funções organizacionais para terceiro (prestador de serviços) independente, sob os termos de um acordo de níveis de serviços formalizados. É geralmente, mas não sempre, caracterizado por transferência dos recursos do cliente ao fornecedor de serviço (SPARROW, 2003; WORD BANK, 2005). Na definição de *outsourcing* Harland *et al* (2005) fazem uma pesquisa ampla onde diferentes conceitos referentes a *outsourcing* são apresentados. Baseado nessas autoras o Quadro 4 procura apresentar algumas dessas definições. Para os fins desse trabalho estará se considerando as definições realizadas pos Sparrow (2003). As razões que levam as organizações a desenvolverem ações no sentido do *outsourcing* são variadas. Em termos históricos o fenômeno do *outsourcing* nas organizações não é um fenômeno novo nas organizações (WORLD BANK, 2005). Nesse sentido Harland *et al* (2005) afirmam que as discussões na área da gestão em torno da integração vertical concentraram-se no período entre 1960 e 1990. As autoras ainda apresentam que já em 1850 já existia a idéia de realizar sub-contratações para melhorar a eficiência dos serviços públicos.

Os benefícios do *outsourcing* não ocorrem somente em termos da organização, mas também em relação ao setor e o país em que empresa está inserida (HARLAND *et al.*, 2005). Juntamente com os benefícios, riscos e desvantagens podem ser apresentados. O Quadro 6 busca apresentar uma compilação das principais formas de relacionamento. As formas de realização do *outsourcing* podem depender dos processos que estão sendo terceirizados, do nível de relacionamento com os fornecedores envolvidos, da estratégia da organização. Nesse sentido Sparrow (2003) apresenta diversas formas de relacionamento com exemplos práticos em organizações como: HSBC, Loyds TSB, Governo do Reino Unido, IBM entre outras. As formas de relacionamento podem influenciar nos instrumentos de governança do *outsourcing* realizado. A definição de uma ou mais formas passa por uma análise dos atores, processos, atividades envolvidos. Outro fator importante, mas que não será aprofundado nesse trabalho, são os riscos envolvidos no *outsourcing* em questão. Possivelmente, após o levantamento e análise dos riscos, pode-se optar por uma ou mais formas de relacionamento na busca da minimização dos riscos. Um exemplo dessa estratégia fica evidenciado na adoção do Multisourcing como forma relacionamento entre cliente e fornecedor.

## 2.3 Níveis de Acordo de Serviços (SLAs – *Service Level Agreements*)

A gerência do nível de serviço é o termo usado descrever o processo de definir, de acordar, de documentar e de controlar os níveis do serviço requeridos para as necessidades do negócio e para fornecer o valor para o processo terceirizado (SPARROW, 2003). A gerência dos níveis de serviços, assim tem por objetivo gerir o conjunto dos níveis de serviços de um ou mais processos terceirizados. Conforme Sparrow (2003) as medidas de desempenho e os acordos de níveis de serviço são inseridas nos contratos de *outsourcing*. Trienekens *el al* (2004) corroboram na importância das SLAs. Uma das tendências as mais importantes nas SLAs é o deslocamento do objetivo estrito de um contrato financeiro e técnico, para um instrumento que contribui para a gestão das expectativas dos clientes (TRIENEKENS *et al*, 2004). Em síntese uma SLA pode ser conceituada como:

*“Um acordo escrito entre o fornecedor de serviço e o cliente, definindo os alvos do serviço e as responsabilidades chaves de ambos as partes. A ênfase deve estar no acordo e o SLAs não devem ser usados como uma maneira de 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, senão o SLA poderia rapidamente cair em disputa e em uma cultura da culpa impede que todas as melhorias de qualidade verdadeiras do serviço ocorram.” (ITIL, 2001)*

Utilizar as SLAs reduz o tempo que os fornecedores e clientes na resolução de possíveis conflitos e falhas dos serviços. Sparrow (2003, p. 146) apresenta algumas vantagens na utilização das SLAs: i) há os alvos específicos a apontar a qualidade do serviço, e essa qualidade pode ser mensurada, monitorada e relatada; ii) os fornecedores e os usuários têm uma expectativa clara e consistente do nível do serviço requerido; iii) o serviço entregue pelo fornecedor estão dentro das especificações e padrões de desempenho ajustados; iv) a confiança nos padrões dos serviços melhora relacionamentos entre os clientes e os fornecedores; v) o esforço da gerência do contrato é focalizado naquelas áreas que importam mais ao negócio; vi) o monitoramento do serviço identifica áreas fracas de modo que a ação corretiva possa ser feita rapidamente; vii) a gerência do nível de serviço contribui para demonstrar o valor de negócio derivado com o *outsourcing*. Conforme Figura 1.

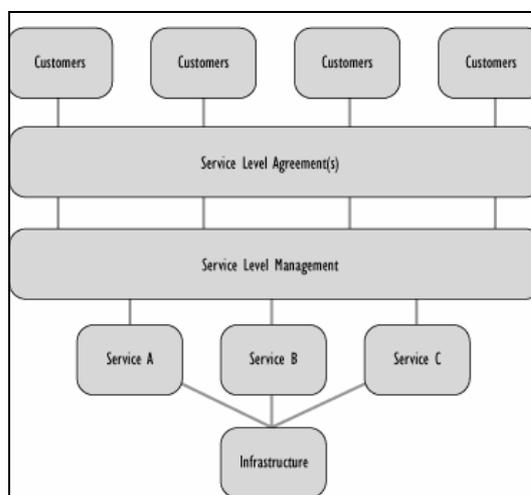


Figura 1 – Relacionamento entre a gerência do nível do serviço e os clientes. Fonte: adaptado de (ITIL, 2001).

Para Sparrow (2003) os acordos de níveis de serviço devem ser claros e consisos, segundo a autora não há a necessidade de se utilizar terminologias jurídicas. Conforme Trienekens et al (2004) existem três o princípios para a especificação de SLAs. Conforme esses autores esse princípios representam as lições aprendidas e os entendimentos que evoluíram dos estudos de caso práticos. Os três princípios são, respectivamente: i) o princípio da continuidade na especificação dos níveis de serviço; ii) o princípio do contexto e conteúdo da SLA; iii) o princípio da qualidade processos do serviço nos objetos de serviços. Abaixo são detalhados os princípios propostos por Trienekens *et al* (2004).

**Princípio da continuidade na especificação dos níveis de serviço:** Em geral se propõe que a qualidade deve exceder as expectativas dos clientes. Entretanto em muitos casos a diferença entre as necessidades e as possibilidades pode ser significativa. Nesse sentido a identificação das necessidades do cliente, o projeto e a execução do processo de serviço, e a avaliação e a melhoria devem ser consideradas como um processo iterativo e contínuo (TRIENEKENS *et al*, 2004). Para este processo contínuo pode ser visualizado no modelo destacado na Figura 2.

**Princípio do conteúdo e contexto da SLA:** A Figura 3 apresenta um SLA em seu contexto, isto é, em relação às partes que são envolvidas na especificação do nível de serviço. Esta figura destaca a importância de reconhecer as várias partes interessadas em uma fase adiantada do processo do desenvolvimento de SLA. A especificação de um serviço deverá

além do objeto, considerar o seu contexto de negócio (por exemplo, partes interessadas) (Trienekens et al, 2004).

**Princípio da qualidade processos do serviço nos objetos de serviços:** Para determinar a qualidade de na prestação dos serviços é necessária uma distinção entre a qualidade do processo de serviço e a qualidade do objeto do serviço. A qualidade 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 negócio relacionado. As características particulares da qualidade de objetos do serviço e de processos do serviço têm que ser derivadas das necessidades particulares dos usuários dos serviços nos negócio. A negociação dos acordos na qualidade e nos processos do serviço fornece a base para um acordo do nível de serviço.

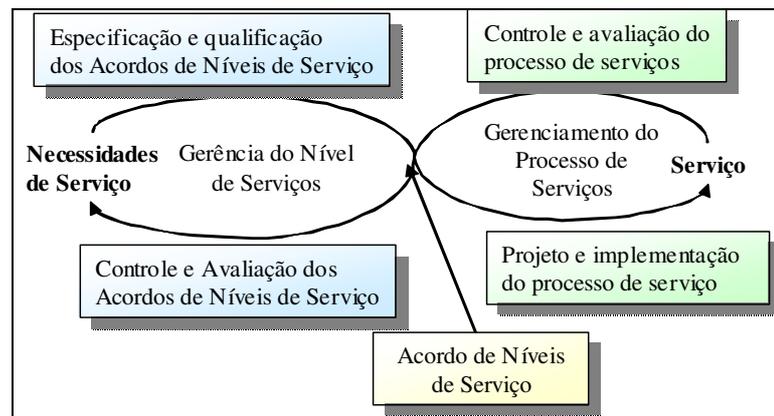


Figura 2 – Relacionamento entre a gestão do nível do serviço e os clientes. Fonte: adaptado de (Trienekens et al, 2004, p. 47).

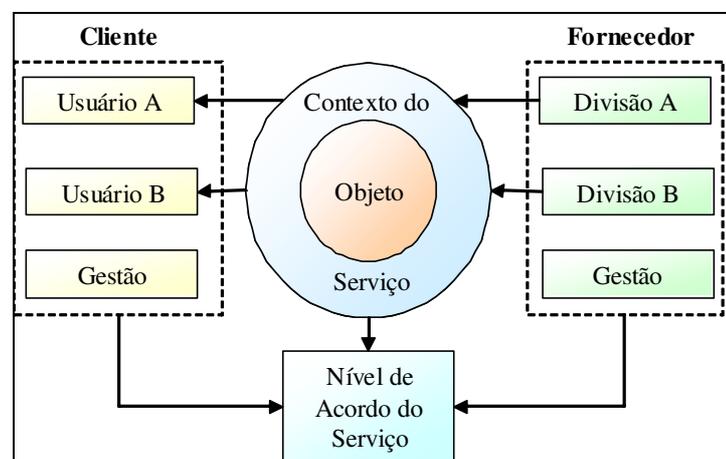


Figura 3 – Contexto de um SLA. Fonte: adaptado de (Trienekens et al, 2004, p. 48).

Considerando esses princípios é necessário realizar o planejamento dos SLAs. Conforme ITIL (2001) são necessárias realizar algumas atividades iniciais de planejamento. Algumas das atividades incluem: i) nomeação da gerência do nível de serviço e de alguma equipe de funcionários de suporte; ii) indicação da missão e definição dos objetivos; iii) definição dos papéis, das tarefas e das responsabilidades; iv) quantificação das atividades, recursos, financiando, critérios de qualidade; v) identificação dos riscos; vi) esboçar de um formato do piloto SLA. Existem ainda outras atividades que podem compor a fase de planejamento. Uma vez realizado o planejamento pode-se iniciar o estabelecimento das exigências do nível de serviço e o esboço SLA Não existe uma orientação geral de qual desses elementos deve ser confeccionado primeiramente. Em geral esse é um processo iterativo. Contudo, uma vez que a estrutura de SLA foi concordada, um primeiro esboço deve ser

realizado. É aconselhável envolver clientes já com algum esboço (ITIL, 2001). Deve-se ter cuidado em relação à complexidade desse esboço. Nesse esboço é importante não é o nível de detalhamento, mas os entendimentos comuns com os clientes, estabelecendo inicial e claramente as expectativas. Nesse sentido é preciso estar ciente de que as exigências expressadas inicialmente podem não ser aquela concordada finalmente – a mudança é algo inerente nesse processo. Como já foi dito anteriormente diversas iterações das negociações podem ser requeridas (ITIL, 2001).

No esboço da SLA podem ser estabelecidas algumas metas iniciais. Essas metas devem ser acordadas entre os clientes e os prestadores de serviços. Em geral não se tem uma prescrição em relação às métricas e os indicadores. Isso ocorre porque cada objeto de serviço possui suas características singulares. Entretanto há um número de características comuns que ocorrem freqüentemente dentro de SLAs (ITIL, 2001). Conforme o modelo do ITIL (2001) as características são apresentadas no Quadro 2.

**Quadro 2 – Características genéricas dos SLAs.**

<b>Característica</b>	<b>Descrição</b>
<b>Introdução</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partes do Acordo;</li> <li>- Título e descrição breve do acordo;</li> <li>- Signatários;</li> <li>- Datas: início, término e revisões;</li> <li>- Escopo do acordo (o que está coberto);</li> <li>- Responsabilidade dos clientes e dos fornecedores;</li> <li>- Descrição dos serviços que estão sendo contratados.</li> </ul>
<b>Horários para a Prestação de Serviços</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As horas que o serviço está requerido normalmente;</li> <li>- Configuração das necessidades de extensões do serviço, incluindo períodos requeridos;</li> <li>- Horários especiais (por exemplo feriados públicos) ;</li> <li>- Calendário da prestação de serviços.</li> </ul>
<b>Disponibilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidade das horas concordadas, expressadas normalmente como percentuais;</li> <li>- Período e o método da medida devem ser estipulados.</li> </ul>
<b>Confiabilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geralmente é expresso como o número do paradas do serviço ou o Tempo médio entre as falhas. Pode ser ainda o tempo médio entre os incidentes do sistema (MTBSI).</li> </ul>
<b>Suporte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Horas de suporte (onde estes não são as mesmas que horas do serviço);</li> <li>- Configuração para solicitar extensões no suporte;</li> <li>- Horas especiais (por exemplo, feriados públicos);</li> <li>- Determinar o tempo de resposta, fisicamente ou pelo outro método (por exemplo, contato de telefone, E-mail), aos incidentes;</li> <li>- Determinar o tempo para resolução dos incidentes, dentro de cada prioridade dos incidentes - as metas podem variar em função da importância do incidente.</li> </ul>
<b>Processamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicação dos volumes de tráfego e da atividade prováveis de processamento (por exemplo, o número das transações a ser processado, número de usuários simultâneos, quantidade de dados a ser transmitido sobre a rede).</li> <li>- Isto é importante de modo que as edições do desempenho que foram causadas pelo processamento excessivo fora dos termos do acordo possam ser identificadas.</li> </ul>
<b>Tempos de Resposta da Transação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimar tempos médios, ou os tempos de resposta máximos da estação de trabalho (expressados às vezes como um percentil - por exemplo, 95% dentro de 2 segundos)</li> </ul>
<b>Mudanças</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Metas para aprovar, segurar e executar baseado geralmente na categoria ou na urgência/prioridade da mudança.</li> </ul>
<b>Serviços de relatório e revisão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O índice, freqüência e distribuição de relatórios do serviço, e a freqüência de reuniões da revisão do serviço.</li> </ul>
<b>Incentivos de desempenho – penalidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acordo a respeito dos incentivos ou das penalidades financeiras baseadas no desempenho de acordo com os níveis de serviço. Estes são mais prováveis ser incluídos se os serviços estiverem sendo fornecidos por uma organização externa.</li> <li>- Deve-se ponderar que as cláusulas de penalidade podem criar suas próprias dificuldades. O fornecedor pode forçar o estabelecimento de níveis de serviços mais baixos, como meio de proteção contra prejuízos financeiros.</li> </ul>

Fonte: adaptado de (ITIL, 2001)

### 3. Método

A presente pesquisa em conformidade as suas características poderia ser classificada em termos de natureza como uma pesquisa aplicada, pois se trata de conhecimento com fins específicos de resolver lacunas teóricas/práticas. A abordagem a ser adotada foi qualitativa, pois a amostra utilizada não possibilita uma avaliação mais ampla e na verdade o seu objetivo foi à avaliação da atual Instrução Normativa Nº. 18 e a proposição de uma abordagem que vise contribuir para a instrução analisada, sendo, portanto, os objetivos exploratórios. Em termos de procedimentos técnicos utilizou a análise documental e pesquisa bibliográfica, no sentido de buscar subsídios empíricos, visando à construção da proposta de trabalho.

A pesquisa documental assemelha-se à pesquisa bibliográfica (ALBERON, 1999). “A pesquisa bibliográfica utiliza-se fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, enquanto a pesquisa documental utiliza-se de materiais que não receberam tratamento analítico” (ALBERON, 1999, p. 57). As fontes de pesquisa documental são mais diversificadas e dispersas do que as da pesquisa bibliográfica. Conforme Gil (1991), na pesquisa documental existem fontes primárias que são constituídos de documentos que não receberam tratamento analítico. Nesse sentido podem-se os documentos conservados em órgãos públicos e instituições privados poderiam ser caracterizados como fontes primárias. As fontes secundárias podem ser consideradas aqueles documentos que de alguma forma já foram analisados tais como: relatórios de pesquisa; relatórios de empresas; tabelas estatísticas e outros (GIL, 1991; ALBERON, 1999). Para Alberon (1999) a análise documental pode se constituir numa técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos. Isso ocorre através do complemento das informações obtidas por outras técnicas, ou através da apresentação de novos aspectos em relação a um tema ou um problema.

#### 3.1 Procedimentos Técnicos e Método de Trabalho

A Figura 4 apresenta de forma geral o método de trabalho utilizado para o desenvolvimento dessa pesquisa. A partir das características da pesquisa que foi realizada foi estruturado um método que serviu como fio condutor da pesquisa. Nesse sentido iniciou-se a pesquisa pela revisão e apresentação dos conceitos considerada principais para os objetivos que esse trabalho se propôs.

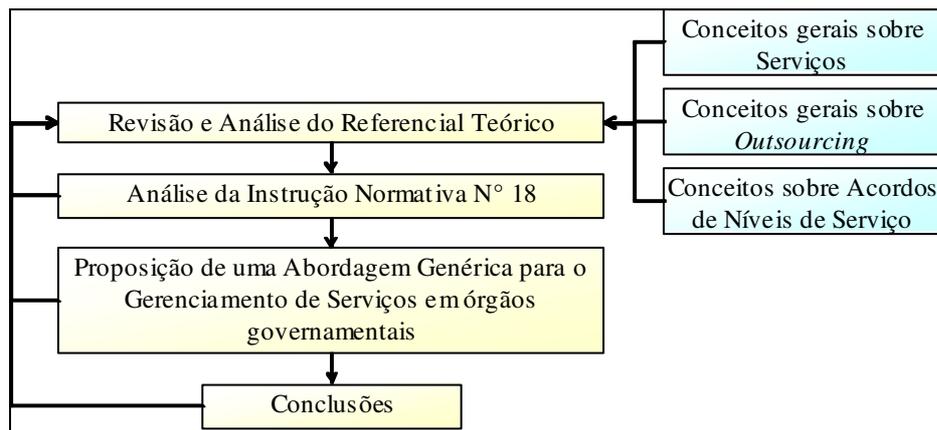


Figura 4 – Estrutura de execução da pesquisa. Fonte: o autor.

Assim sendo a primeira etapa foi a revisão e análise do referencial teórico. Inicialmente através da revisão dos conceitos gerais sobre Serviços e os processos de *Outsourcing*. Em um segundo momento, mas também dentro da etapa de Revisão e Análise do Referencial Teórico, exploraram-se também conceitos vinculados aos Acordos de Níveis de Serviço. A partir dos conceitos que sustentam a pesquisa foi realizada a análise da Instrução Normativa Nº 18. Em função da análise realizada e do referencial observado é proposto uma abordagem genérica para o gerenciamento de serviços em órgãos

governamentais. Embora ambiciosa essa proposição e sujeita a um conjunto amplo de limitações, ela possibilita a discussão de alternativas para o modelo vigente. Estabelece-se assim um ponto de partida para o processo de melhorias que pode culminar em uma proposição oficial de alterações na Instrução. Entretanto alguns limitadores podem ser mais bem explorados, com conhecimentos jurídicos específicos e uma maior amplitude na pesquisa de materiais jurídicos.

Após a análise e a proposição são tecidas algumas conclusões em função do trabalho desenvolvido. Nesse momento também são sugeridos temas e questões para pesquisas futuras que possam contribuir para o desenvolvimento proposto. A seguir é apresentada a análise da Instrução Normativa N° 18.

#### 4. Análise da Instrução Normativa N° 18

Atualmente existem dois instrumentos que regulam as relações entre os prestadores de serviços e as diferentes esferas de poder governamental. A primeira é a Lei 8.666 de 21 de junho de 1993, que estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços (inclusive de publicidade), compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. E a segunda é a Instrução Normativa N° 18 de 22 de dezembro de 1997, que visa disciplinar a contratação de serviços a serem executados de celebradas por órgãos ou entidades integrantes do Sistema de Serviços Gerais – SISG.

Cabe dimensionar a importância dos valores da prestação de serviços nos órgãos governamentais em suas diferentes esferas. Embora em uma análise mais detalhada do Plano de Contas da União o item de serviços encontre-se fragmentado em diversos pontos, focou-se para que se tenha uma ordem de grandeza em três contas, a saber: i) contratos terceirização; ii) outros serviços de terceiros – pessoa jurídica; e; iii) outros serviços de terceiros – pessoa física. O Quadro 3 procura apresentar em linhas gerais o valores gastos em serviços.

**Quadro 3 – Itens de Despesa relativos a Serviços Terceirizados**

Esfera	DESPESA	Ano					Total
		2000	2001	2002	2003	2004	
União	Contratos Terceirização	19,13	26,37	95,62	60,64	15,31	217,06
	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Física	-	-	734,18	664,05	664,75	2.062,98
	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	-	-	14.293,44	12.581,62	12.343,70	39.218,77
<b>Subtotal - União</b>		<b>19,13</b>	<b>26,37</b>	<b>15.123,24</b>	<b>13.306,31</b>	<b>13.023,77</b>	<b>41.498,81</b>
Estados	Contratos Terceirização	-	272,81	718,40	655,71	548,40	2.195,31
	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Física	-	-	1.242,64	1.533,01	1.717,36	4.493,01
	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	-	-	17.962,40	17.515,98	21.502,45	56.980,83
<b>Subtotal - Estados</b>		<b>-</b>	<b>272,81</b>	<b>19.923,44</b>	<b>19.704,69</b>	<b>23.768,22</b>	<b>63.669,15</b>
Municípios	Contratos Terceirização	648,33	503,08	623,32	981,58	879,40	3.635,71
	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Física	-	-	2.202,04	3.233,20	2.858,53	8.293,77
	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	-	-	17.290,87	23.542,44	25.718,37	66.551,68
<b>Subtotal - Municípios</b>		<b>648,33</b>	<b>503,08</b>	<b>20.116,23</b>	<b>27.757,22</b>	<b>29.456,30</b>	<b>78.481,16</b>
<b>Total</b>		<b>667,45</b>	<b>802,26</b>	<b>55.162,91</b>	<b>60.768,22</b>	<b>66.248,28</b>	<b>183.649,11</b>

Fonte: Ministério da Fazenda (2006), valores em milhões/R\$.

Através do Quadro 3 verifica-se que há um incremento constante nos gastos com serviços pelas diversas esferas de poder governamental. Fica evidenciado que os municípios realizam maiores gastos com serviços comparativamente aos Estados e os Municípios. O valor global de R\$ 183.649.110.000,00 evidencia a importância dessas atividades nos gastos do País.

Cabe fazer a ressalva que a prestação de serviços apresenta-se também e outras contas. Um exemplo disso é a conta "Outros Investimentos", nela um conjunto diverso de gastos (listados a seguir) são agrupados sob essa conta. Estão destacados os gastos que poderiam ser enquadrados como prestação de serviços: Contratação por Tempo Determinado, Diárias-Civil, Diárias-Militar, Outras Despesas Variáveis-Militar, Auxílio Financeiro a Pesquisadores, Passagens e Despesas com Locomoção, **Serviços de Consultoria, Outros Serviços de Terceiros-P. Física, Locação de Mão-de-Obra**, Aquisição de Imóveis, Despesas de Exercícios Anteriores, Indenizações e Restituições. Contudo, como não se tem o acesso a maiores detalhes dessa conta, não foi possível realizar uma extração maior dos dados e consolidar no Quadro 8.

Por meio dessas informações é possível verificar a importância em termos financeiros da gestão dos serviços nas esferas governamentais. Outra perspectiva da importância da gestão adequada da prestação de serviços aos órgãos públicos diz respeito ao nível de atendimento que as esferas governamentais prestam à população. A Instrução Normativa N° 18 se propõe a “disciplinar a contratação de serviços a serem executados de forma indireta e contínua” (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, 2006). Entretanto, ao analisar esse documento verifica-se que seu principal foco é a gestão dos serviços de vigilância e de limpeza. Nesse sentido tal instrumento normativo se estende em detalhes.

As áreas genéricas da Instrução Normativa n° 18 são: i) Definições; ii) Serviços; iii) Atos Convocatórios; iv) Execução dos Contratos; v) Repactuação dos Contratos; vi) Pagamentos; vii) Disposições Finais e Transitórias. No que diz respeito às Definições existem três tópicos que merecem uma discussão mais aprofundada, a saber: a) Plano de Trabalho; b) Projeto Básico; c) Unidade de Medida; d) Serviços Continuados. O Quadro 4 transcreve esses pontos.

**Quadro 4 – Elementos das Definições**

<b>Pontos</b>	<b>Transcrição</b>
<b>Serviços Continuados</b>	São aqueles serviços auxiliares, necessários à Administração para o desempenho de suas atribuições, cuja interrupção possa comprometer a continuidade de suas atividades e cuja contratação deva estender-se por mais de um exercício financeiro.
<b>Plano de Trabalho</b>	É o documento aprovado pela autoridade competente, que consigna a necessidade de contratação dos serviços, orientando a caracterização do objeto, evidenciando as vantagens para a Administração e sua economicidade, no que couber, e definindo diretrizes para elaboração dos projetos básicos.
<b>Projeto Básico</b>	É a descrição detalhada do objeto a ser contratado, dos serviços a serem executados, sua frequência e periodicidade, características do pessoal, materiais e equipamentos a serem fornecidos e utilizados, procedimentos a serem seguidos, cuidados, deveres, disciplina, gestão da qualidade, informações a serem prestadas e controles a serem adotados.
<b>Unidade de Medida</b>	É o parâmetro adotado para quantificação e contratação dos serviços, devendo refletir, sempre que possível, os produtos e resultados esperados;

Fonte: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2006).

Deve-se destacar que essa instrução normativa rege a relação dos serviços continuados sendo, portanto, omissa no que tange a prestação de serviços pontuais. Em uma futura revisão esse ponto deveria ser rediscutido, dado que poderia haver ganhos para a administração pública no enquadramento dos serviços pontuais. A seguir IN (Instrução Normativa) refere-se

a necessidade de se desenvolver um plano de trabalho. Por um lado esse plano de trabalho busca evidenciar a real necessidade para a máquina pública do serviço. Por outro lado o projeto básico tem por função realizar o detalhamento dos elementos destacados no plano de trabalho, bem como caracterizar o objeto a ser contratado.

Nesse ponto não há uma orientação de um parâmetro interno para comparação com os benefícios esperados. Isso significa, ter por princípio que uma nova prestação de serviços irá substituir a existente (seja desenvolvida pelo ente público, seja por contrato com terceiros já em andamento) e, portanto, os parâmetros de qualidade, tempo de entrega, preço e produtividade já tenham uma base histórica. Outro fator a ser destacado é a possibilidade de comparações entre órgãos públicos para a contratação de serviços semelhantes. Isso abre a oportunidade do Estado com uma mesma organização, para uma mesma prestação de serviços ter preços significativamente diferentes. Necessário destacar que se deve levar em conta as especificidades da consecução do serviço, entretanto, há de haver razoabilidade entre os preços possivelmente cobrados.

Essa discussão segue na definição da Unidade de Medida. Esse parâmetro deveria ser obtido por uma base histórica. Isso necessariamente forçaria a um controle da produtividade dos órgãos públicos. Esse parâmetro histórico poderia definir objetivamente os ganhos de produtividade e de redução de gastos para o Estado. Isso poderia ser ainda utilizado para um programa de melhorias contínuas internas, fazendo que somente um determinado serviço fosse terceirizado quando houvesse uma estabilização do processo. Nesse ponto ainda a instrução é omissa no mapeamento efetivo dos processos que serão terceirizados. Ter um mapeamento claro desses processos traria vantagens na definição do escopo do contrato e dos demais custos. Isso abre ainda a possibilidade de se estar realizando a terceirização de processos ineficientes, essa possibilidade pode onerar significativamente a Administração Pública. Isso pode ocorrer dado que os ganhos de racionalização do trabalho serão apropriados pelo ente privado, que poderá ao mesmo preço do processo inicialmente estipulado realizá-lo com uma quantidade menor de recursos. Nesse ponto tal instrução é omissa, embora para os postos de vigilância e para a prestação de serviço se estabeleçam fatores mínimos de produtividade.

Na área de Serviços da IN, aparentemente há uma confusão entre os elementos que deveriam estar no Plano Básico e os que deveriam estar contidos no Plano de Trabalho. Embora informe que deverão ser estabelecidas às produtividades mínimas há uma omissão de como se obter esse valor. Há ainda um detalhamento na formação do preço e nos critérios adotados para a formação desse preço. Nesse contexto, cabe o questionamento da real necessidade de abertura analítica dessas informações, dado que em geral há uma competitividade baseada não somente na qualidade técnica, mas também no preço.

Especificamente na questão dos Atos Convocatórios há um ponto que veda qualquer tipo de indexação do contrato por qualquer item que reflita as variações de custos. Esse ponto não aparenta ser razoável, uma vez que os serviços, em geral, são intensivos em mão-de-obra e esse recurso é reajustado anualmente. Assim talvez uma possibilidade seria a indexação dos contratos pelo índice de reajuste do salário mínimo, ou ainda a inflação oficial. Essa não correção pode fazer a qualidade dos serviços caírem, ou ainda a perda do fornecedor. Nesse sentido pode ser interessante que haja um novo processo licitatório para que o atual prestador de serviços possa concorrer a novos patamares de preços. Nesse sentido a Instrução Normativa é omissa no ponto de que o atual prestador do serviço possa ou não concorrer em futuras licitações para a mesma atividade. Também não fica estabelecido um tempo de carência ou de transição entre o atual e o futuro prestador do serviço. Isso pode refletir em paradas ou hiatos na prestação do serviço ao órgão público e, por consequência, a população.

Na Execução a Instrução Normativa não fica explicitada as possíveis sanções de não cumprimento do contrato, ou ainda o que realizar caso o Estado não forneça as condições necessárias para a realização do serviço. É razoável que o fiscal do processo não seja o mesmo que edite o projeto básico ou o plano de trabalho. Contudo é necessário que haja um entrosamento entre esses elementos, de forma a não interromper os trabalhos por questões de entendimento. Outro fato que pode ser considerado é o fornecimento para as áreas de auditoria esses documentos para fiscalizações periódicas. Evidentemente esse procedimento deveria ser adotado para determinados volumes de recursos contratados. Também não fica evidenciado como poderiam ser compartilhadas as informações entre os órgãos públicos, sobre os preços, produtividades e execução dos trabalhos.

Essas integrações poderiam fornecer elementos comparativos para o Estado e uma melhor definição dos parâmetros para os processos licitatórios que ocorrerem. Poderia nesse sentido dar visibilidade aos gestores públicos nos diversos níveis (ou ainda a população) o andamento das execuções e dos gastos envolvidos. Em relação aos Pagamentos e as Repactuações contratuais não fica estabelecida a possibilidade de repactuação em termos de produtividade ou qualidade do serviço prestado. Isso pressupõe que uma vez contratado um determinado serviço especificado o mesmo não necessariamente deverá evoluir. Nesse sentido a legislação aparentemente é omissa em relação à curva de aprendizagem que o fornecedor obtém na execução dos serviços. Aparenta também não haver uma preocupação com a constante melhoria dos serviços prestados. Também não fica claro o tempo de carência ou de transição caso a repactuação não seja acordada.

Já em relação aos pagamentos pareceria razoável que o Órgão Público arcasse com as taxas e valores praticados pelo mercado. Isso poderia evitar que o Governo se financiasse pelo atraso dos pagamentos. Outro fator importante seria a máquina pública perceber o quanto suas políticas oneram os mercados. Os atrasos por vezes podem inviabilizar a empresa prestadora de serviço, dado que, possivelmente essa tenha que obter recursos no mercado para cobrir seus desembolsos. Outro efeito danoso é a inserção de margens de segurança nos contratos com o governo em função dos riscos de atraso de pagamento. Ocorre que, em não havendo tais atrasos a sociedade é onerada pela margem de proteção inserida.

Em geral, percebe-se que a legislação atinge prioritariamente os efeitos danosos de processos licitatórios do que as causas. Há uma preocupação demasiada na formação dos custos e no repasse das responsabilidades ao prestador de serviços. Não se percebe, portanto um desenho maior de uma sistemática de acompanhamento das prestações de serviço para os órgãos públicos. Não se verifica um compartilhamento de informações entre os órgãos ou ainda elementos que facilitem as novas contratações. Embora, diversos contratos sejam realizados pelo território nacional, por não haver uma integração, das produtividades, preços, qualidade e relatórios de problemas, cada processo é individual e sujeita a problemáticas que podem já ter sido resolvidas por outros entes públicos. Assim tal instrução normativa deveria fornecer uma visão geral do processo de prestação de serviços e a partir desse macro desenho construir a legislação. É, portanto, necessário um desenho que proporcione a melhoria das contratações e, por conseqüência, a economia para a sociedade. Criar a legislação para o mercado, sem ter claramente uma organicidade interna, pode burocratizar e reduzir a qualidade dos serviços. Nesse contexto, o próximo aspecto que o artigo se propõe a abordar é a proposição de um desenho geral que oriente as futuras legislações sobre o tema.

## **5. A Abordagem Genérica para a Gestão dos Serviços Terceirizados**

A Figura 5 procura apresentar a abordagem genérica proposta para a gestão dos serviços terceirizados nos órgãos públicos. Esse modelo procura representar uma forma sistemática e sistêmica de elicitação, definição, contratação e gestão dos serviços nos órgãos da administração pública em diferentes esferas. Procura-se fornecer um caráter dinâmico a



O processo licitatório passa a ter dois papéis. Um primeiro papel é de inserção de informações no sistema nacional para divulgar quais as necessidades de serviço do Estado, quais características e padrões de exigência. O segundo papel é o de busca de informações do histórico dos fornecedores que participarão do processo licitatório. Isso tem por objetivo reduzir o erro das contratações. Fornecedores que apresentaram problemas na prestação dos serviços para os órgãos da administração pública poderão ser questionados em relação ao processo atual.

Realizado o processo licitatório e a efetiva contratação, inicia-se a fase de acompanhamento. Essa é a principal fase do modelo proposto, dado que é ela que garantirá a consistência e o processo de melhoria contínua da prestação de serviços para o estado. Um primeiro componente da fase de acompanhamento é o Gerenciamento de Riscos. Nesse quesito visa elencar e gerenciar os fatores de riscos inerentes ao processo e a relação com o fornecedor. Essas informações servirão como base para outros processos licitatórios de outros entes públicos. Um segundo componente é o Gerenciamento de Melhorias, nele busca-se catalogar todas as melhorias observadas nos processos desenvolvidos pelos terceiros. Isso tem por objetivo apropriar o conhecimento do processo para o Estado e compartilhá-lo com os outros entes da Administração Pública. O terceiro componente é o Gerenciamento dos Resultados, ele tem por objetivo dar elencar os dados acordados nos Acordos de Nível de Serviço. Compilando essas informações no Sistema Nacional de Serviços é possível: i) tomar as ações corretivas referente aos desvios; ii) controlar as ilhas de excelência na prestação dos serviços; iii) identificar os casos problemáticos e desenvolver estudos mais aprofundados; iv) identificar os processos com maior índice de problemas ou ainda os fornecedores e órgãos públicos com maiores dificuldades; v) permitir a fiscalização por amostragem com dados que permitam uma seleção estatisticamente válida para controle; e vi) liberação dos pagamentos da prestação de serviço, mediante acesso a outras bases de dados governamentais ilustradas na Figura 9.

No caso da repactuação o processo como um todo deverá ser revisto para que novas melhorias sejam incorporadas. A repactuação praticamente inicia um novo ciclo onde tudo é reavaliado. Assim isso forçará a uma certa estabilidade nas relações, para que as curvas de aprendizagem obtidas pelo fornecedor não se transformem em ganhos para o estado. Dessa forma será interesse do fornecedor, prestar um serviço adequado que não incite a necessidade de revisões frequentes.

No modelo proposto o papel do Estado é de fiscalizador da prestação de serviços, apropriador dos conhecimentos obtidos e disseminador desses conhecimentos para os demais órgãos da Administração Pública. Esse processo poderia ainda ser utilizado para a “privatização branca” onde seria possível contratar vagas em escolas e hospitais privados através de contratos de prestações de serviços. Elementos da atual Instrução Normativa poderiam ser apropriados, mas dentro de um contexto mais amplo de Gestão dos Serviços nos Órgãos Públicos.

## **6. Conclusões e Limitações**

O presente modelo teve por objetivo iniciar e contribuir para o debate em torno desse tema. A busca de alguns elementos da Engenharia e Gestão de Serviços contribuíram para a construção do modelo. A análise da atual Instrução Normativa juntamente com os números apresentados demonstrou a necessidade de um maior olhar sobre o tema.

O modelo proposto não teve por objetivo resolver os problemas em toda sua extensão. Um conjunto maior de elementos e de detalhamentos necessita ser acrescido. Há também a necessidade de críticas ao modelo para que o mesmo possa ser aperfeiçoado. Entretanto, o processo de reflexão sobre o tema já tende a contribuir para atual situação em que se depara

atualmente. Uma sugestão para futuros trabalhos é a realização mais ampla da legislação que rege as relações de prestação de serviço entre o Estado e as entidades privadas. É necessário também maior olhar em relação a prestação de serviços por Cooperativas em função dos possíveis desvios que podem ocorrer nas suas finalidades. Um outro ponto que merece atenção é a possibilidade de utilização do processo de terceirização no Estado como uma forma de privatização. Isso pode trazer elementos benéficos para a redução do tamanho do Estado na economia, e a redução dos gastos públicos, além de uma maior focalização dos recursos.

É necessário, portanto, ter um modelo dinâmico, ou seja, que aproprie o conhecimento para o Estado e que torne cada processo de licitatório na prestação de serviços melhor que o anterior. Precisa-se também haver uma centralidade nas informações para uma visão ampla do que o ocorre atualmente na administração pública para que as ações possam rapidamente ocorrer. O acompanhamento sistemático dos serviços prestados é base do modelo e deve ficar retido sobre a mão do Estado. Esse acompanhamento deve próximo, pois é o elemento condutor das melhorias no processo. Por fim, embora esse trabalho tenha tido um caráter audacioso, não foi a pretensão que moveu sua construção. A idéia central é provocar um novo olhar sobre o tema, provocar a reflexão e a proposição de elementos complementares a esse modelo ou ainda a proposição de modelos totalmente diversos. O resultado e a implementação dessa discussão poderão fazer que os recursos públicos ditos “escassos” possam maximizar os retornos para a população brasileira e reduzir significativamente o chamado “custo Brasil”.

## 7. Referências Bibliográficas

- ALBERON, Luiz, **Análise da Implantação da Qualidade Total em uma Instituição Pública de Educação**, Dissertação de Mestrado, Florianópolis: Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.
- BRASIL. Ministério da Fazenda. **Consolidação das Contas Públicas**. Disponível em: <[http://www.stn.fazenda.gov.br/estatistica/est\\_contabil.asp](http://www.stn.fazenda.gov.br/estatistica/est_contabil.asp)>. Acesso em: 10 abr. 2006.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Instrução Normativa N° 18**. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br>>. Acesso em: 10 abr. 2006.
- CHASE, Richard B. **Where does customer fit in a service operations**. Harvard Business Review. Vol. 56, n. 4, p. 137-142, 1978.
- CONRAD, Doreen, DOMEISEN, Natalie, SOUSA, Prema de, SCHMID, Linda. **Trade in Services: Awareness, The first step**, International Trade Forum. Geneva: 2005.
- FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1994.
- HARLAND, Christine, KNIGHT, Louise, LAMMING, Richard, WALKER, Helen. **Outsourcing: assessing the risks and benefits for organizations, sectors and nations**. International Journal of Operations & Production Management. Vol. 25 n. 6, Emerald, 2005.
- KARMAKAR, Uday S.; PITBLADDO, Richard. **Service markets and competition**. Journal of Operations Management. Vol.12, n.3/4, p.397-411, 1995.
- LEVIT, T., **The industrialization of Service**, Harvard Business Review, Vol. 54, n. 5, 1976
- OGC/CCTA - Office of Government Commerce / Central Computer and Telecommunications Agency, 2002. **Information Technology Infrastructure Library (ITIL)**.
- SLACK, Nigel et al. **Administração da produção**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1999.
- SPARROW, Elizabeth, **Successful IT outsourcing: from choosing a provider to managing the project**, Springer-Verlag, Londres, 2006.

TRIENEKENS, Jose J. M., BOUMAN, Jacques J., ZWAN, Mark Van, Specification of Service Level Agreements: Problems, Principles and Practices, Software Quality Journal. Vol. 12, p.43-57, 2004.

ZEITHAML, A. Valerie, BITNER, J. Mary, **Marketing de Serviços**, Bookman, Porto Alegre, 2005.

WORD BANK, **World Trade Report 2005: Offshoring Services: Recent Developments and Prospects**. Washington, D.C: Word Bank, 2005.