

FACULDADE IBGEN – INSTITUTO BRASILEIRO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS

MBA EM GESTÃO PÚBLICA

AVALIAÇÃO DE CONTRATADAS
Como Indicador de Desempenho no DMAE

FÁBIO TRINDADE DE ANGELIS

Porto Alegre, RS
Junho - 2008

Definição de estilo: Título 2:
Justificado, Espaço Antes: 0 pt

Definição de estilo: Título 3:
Justificado, Sem marcadores
ou numeração

Formatado: Direita: 1,27 cm

Formatado: Justificado

Formatado: Justificado

Excluído: METODOLOGIA
de PESQUISA

Excluído: es

Formatado: Justificado

Formatado: Justificado

Excluído: Novembro

Excluído: 7

Formatado: Justificado

Fábio Trindade de Angelis

AVALIAÇÃO DE CONTRATADAS
Como Indicador de Desempenho no DMAE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Pós-Graduação em GESTÃO PÚBLICA
da Faculdade IBGEN, como requisito parcial à
obtenção do título de Especialista.

Orientador Metodológico:
Professor Dr^a Rita Carnevale

Excluído: <Título e Nome do orientador>

Formatado: Fonte: 10 pt

Excluído: <Nome do Curso>

Porto Alegre, RS
Junho – 2008

DEDICATÓRIA

A minha noiva, Melissa, Borges, pela
compreensão nos momentos em que
estive ausente, envolvido na consecução
deste projeto de vida.

Excluído: esposa

Excluído: aria

Excluído: Lúcia

Formatado: Justificado

AGRADECIMENTOS

À Faculdade IBGEN – Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios por ter-me proporcionado aumentar meus conhecimentos.

Ao meu orientador metodológico, Prof^a. Dr^a. Rita Carnevale.

Ao DMAE/PMPA e o PGQP por ter-me oportunizado essa especialização.

A todos colegas da DVO/DMAE que, de uma forma ou outra, contribuíram para que eu pudesse alcançar este objetivo. E em especial aos Colegas Mário César Pientá e Luiz Fernando Reis.

Excluído: José Pereira da Silva, pela constante preocupação com o meu aprendizado neste curso

Excluído: Ao Prof. Dr. Manoel Oliveira Costa pelas orientações paralelas. ¶

Excluído: À Empresa XYZ

Excluído: ¶

HOJE INJETE VIDA NA VEIA, SINTA A MÚSICA ENTRANDO EM
SEU OUVIDO E ELETRIZE SEU CÉREBRO!
TRAGUE O AROMA SOLTO NO VENTO, DESFILE PELOS
CORREDORES DO CORAÇÃO É O HIT DO MOMENTO!
ASPIRE A ENERGIA DAS LINHAS QUE TRAÇAM O SEU CAMINHO
E DANÇE ABRAÇADO NA EMOÇÃO!
ABSORVA PALAVRAS E VERSOS QUE SALTAM DAS ESTROFES
PARA O OCEANO DE BARES E LUGARES QUE RIMAM COM
VOCÊ!
BUSQUE LETRAS, SONS E MÚSICAS QUE SE PROPAGAM NO AR
E SINTA A VIDA PULSAR FORTE NO TEU PEITO ABERTO.
Fábio De Angelis

Formatado: Fonte: (Padrão)
Arial, 11 pt

Formatado: Justificado

Excluído: Se as coisas são inatingíveis... ora!
Não é motivo para não querê-las...
Que tristes os caminhos, se não fora
A mágica presença das estrelas!
Mario Quintana

Resumo

Os indicadores de desempenho são medidas numéricas e objetivas da eficiência e da eficácia das entidades gestoras relativamente a aspectos específicos da atividade desenvolvida ou do comportamento dos sistemas. Como a qualidade é uma medida mais descritiva do que quantitativa, métrica, é preciso estabelecer critérios de medição e avaliação bem definidos, transparentes e aceites por ambas as partes, previamente estabelecidos e regrados.

Criou-se a FICHA DE AVALIAÇÃO DA CONTRATADA (FAC) dentro do Procedimento de Gestão para ser um instrumento legal e acordado pelas próximas contratadas do DMAE para serviços e obras de engenharia.

Palavras-chave: Avaliação da Contratada. Indicadores de Desempenho.

Excluído: As idéias de Taylor, Fayol e Ford foram criadas depois da Segunda Guerra Mundial e, naquele momento, foram pertinentes e adequadas como formas de organização, controle de produção industrial e instrumento gerencial, adotados principalmente nas empresas ocidentais. Hoje, entretanto, muitas de suas teorias estão ultrapassadas e desconectadas do modelo de produção mais eficiente. Existem, entretanto, em pleno século XXI, empresários que continuam empregando seus postulados. Este trabalho pretendeu observar, em duas empresas atuais, X e Y, por intermédio de pesquisa de campo, quais idéias de Taylor, Fayol e Ford ainda permanecem vigentes. Após coleta e análise de dados, verificou-se que, nas empresas utilizadas como paradigma para a testagem, a empresa X permanece balizando seu controle de produção conforme as teorias dos pensadores citados; na empresa Y, entretanto, o modelo adotado difere do que foi cristalizado no período pós-guerra. ¶

Excluído: Taylor. Fayol

Formatado: À esquerda

Formatado: Fonte: (Padrão) Arial

Excluído: Ford. Organização. Produção. Gerência

Formatado: Recuo: Primeira linha: 0 cm, Espaço Antes: 0 pt, Depois de: 0 pt

Formatado: Português (Brasil)

Formatado: Português (Brasil)

Formatado: Português (Brasil)

SUMÁRIO

1	Introdução.....	8
1.1	Tema de pesquisa.....	8
1.2	Delimitação do tema de pesquisa.....	8
1.3	Justificativa.....	8
1.3.1	A Importância do tema de pesquisa para o DMAE.....	9
1.4	Objetivos.....	9
1.4.1	Objetivo geral.....	9
1.5.1	Estudo de caso.....	10
1.5.2	Etapas do trabalho.....	10
1.5.3	Instrumento de pesquisa e amostra.....	10
2	Referencial teórico.....	12
2.1	Elementos gerais relacionados ao tema de pesquisa.....	12
2.2	Elementos específicos relacionados aos objetivos.....	12
3	O Caso estudado.....	14
3.1	A empresa.....	14
3.2	Situação-problema inicial.....	14
3.3	Análise da situação (pesquisa, entrevistas, coletas de dados) ..	15
3.4	Solução sugerida.....	20
3.5	Implementação.....	20
4	Conclusões.....	5
4.1	Consecução dos objetivos.....	30
4.2	Relação do trabalho e do curso realizado.....	30
4.3	Limitações.....	30
4.4	Sugestões e Considerações Finais.....	30
	Referências.....	31
	Bibliografia consultada.....	32

Excluído: 1

Excluído: 1.1 . Tema de pesquisa . 1

Excluído: 1.2 . Delimitação do tema de pesquisa . 1

Excluído: 1.3 . Justificativa . 2

Excluído: a Empresa

Excluído: 2

Excluído: 1.4 . Objetivos . 2

Excluído: 1.4.1 . Objetivo geral . 2

Excluído: 1.4.2 . Objetivos específicos . 2¶
1.5 . Método . 2¶

Formatado: Analítico 2,
Tabulações: 1,69 cm, À esquerda + Não em 2,54 cm

Excluído: 2

Excluído: 1.5.2 . Etapas do trabalho . 2

Excluído: 1.5.3 . Instrumento de pesquisa e amostra . 3

Excluído: 2 . Referencial teórico . 4

Excluído: 2.1 . Elementos gerais relacionados ao tema de pesquisa . 4

Excluído: 2.2 . Elementos específicos relacionados aos objetivos . 4

Excluído: 3 . O Caso estudado . 4

Excluído: 3.3 . Análise da situação (pesquisa, entrevistas, coletas de dados) . 4

Excluído: 3.5 . Implementação . 5

Excluído: 3.4 . Solução sugerida . 5

Excluído: 3.6 . Resultados obtidos ou esperados . 5¶

Excluído: 4.1 . Consecução dos objetivos . 5

Excluído: 4.2 . Relação ... [1]

Excluído: 4.3 . Limitações . 5

Excluído: 4.4 . Sugestões ... [2]

Excluído: Referências . 5

Excluído: Bibliografia ... [3]

Excluído: Apêndices e anexos

Excluído: 6

Formatado: Justificado

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO

A formulação de um Plano de Gestão para Avaliação das empresas contratadas é um instrumento importante, que poderá ser utilizado como Indicador, na Gestão Total – Modelo Gerencial, que está sendo implantado no DMAE. Deverá ser inserido na Matriz Gerencial da PMPA (banco de dados) para possíveis pesquisas de dados tanto operacionais como de expansão, numa forma qualitativa.

Através da Avaliação das Contratadas, não apenas numa medição de quantitativos, alcançamos um Procedimento de Gestão (PG 018) prático e objetivo inserido dentro do Plano de Gestão do DMAE e funcionando como Indicador Gerencial de Desempenho.

1.1. Tema de pesquisa

Avaliação das Contratadas como Indicador de Desempenho no DMAE, que está no Plano de Gestão 13 – Plano de Melhoria do DMAE, através do Procedimento de Gestão 018.

1.2. Delimitação do tema de pesquisa

Apartir de algumas experiências de aplicação de indicadores de desempenho – reabilitação e regulação respeitando as normas internacionais no âmbito da ISO/TC 224.

É preciso medir para comparar e obtermos metas.

A comparação objetiva requer o uso de medidas de referência.

- Comparação interna:

- 1) Comparação entre unidades distintas da mesma organização;
- 2) Comparação entre empresas de uma mesma “holding”;
- 3) Evolução ao longo do tempo.

- Comparação externa:

- 1) Com outras entidades com contextos semelhantes do ponto de vista em análise;
- 2) Com outras entidades com contextos distintos do ponto de vista em análise.

As fontes (banco de dados) de busca de informação:

- Fontes Secundárias: Com a definição dos dados que precisam ser coletados, primeiramente busca-se a informação disponível para consulta com dados que já foram coletados. Pode ser banco de dados da empresa, catálogos, registros em órgãos governamentais, etc.

- Fontes primárias: São dados brutos que nunca foram coletados, envolvendo o acesso direto a consumidores, telespectadores, intermediários, leitores, etc. Por exemplo no PDDUA da Prefeitura, a fonte primária foi a aplicação de um questionário junto aos agentes sociais e no DMAE pode ser o C.S.O.- 115, Centro de Suporte Operacional, que funciona junto ao fone 115.

Excluído: CAPÍTULO 1.

Excluído: es

Excluído: e a utilização destes

Excluído: ,

Excluído: deve seguir padronização e normalização internacional

Excluído: e

Excluído: os

Excluído: e

Excluído: Geralmente dispomos de muitos dados e pouca informação. O importante é sabermos transformar dados em informação, principalmente para validar a coleta dos dados em questão. Principalmente dados operacionais.

Formatados: Marcadores e numeração

Excluído: O

Formatado: Fonte: Não Negrito

Excluído: s

Excluído: es

Excluído: Manual de Gestão do

Excluído: , serão complementados e

Excluído: aperfeiçoados apartir dos sistemas de indicadores de desempenho da IWA (abastecimento de água e águas residuais).

Formatados: Marcadores e numeração

Excluído: ¶

Excluído: , portanto utilizarei as experiências da EPAL (... [4])

Formatado: Sublinhado

Excluído:

Formatado: Sublinhado

Excluído: análise;

Formatado: Fonte: Negrito

Formatado: Sublinhado

Formatado: Sublinhado

Excluído: Como o T.C.C (... [5])

Excluído: Justificativa¶

Formatado: ... [6]

1.3. Justificativa

1.3.1. A Importância do tema de pesquisa para a empresa

O DMAE está formulando seu Modelo de Gestão Total, baseado no método BSC, portanto necessitamos além de indicadores um “Benchmarking”, onde:

- Benchmarking: comparação com os melhores;
- Benchmarking métrico: comparação direta com “benchmarks” (valores de referência);
- Benchmarking de processo: Comparação com os melhores processos.

Como não temos coleta de dados suficiente para formularmos indicadores próprios, vou utilizar no meu TCC, bastante “trade-off”, e os dois tipos de Benchmarking para justificar a utilização de Indicadores Sócio-econômicos na Gestão Total.

Atualmente este Procedimento de Gestão (PG 018) esta sendo utilizado experimentalmente, mas acreditamos que os Auditores do PGQP iram indicar para formulação de um Instrumento de Trabalho (IT). Existe também um indicativo da Superintendência de Desenvolvimento do DMAE e da C.N.L. do DMAE para que faça parte dos Editais de Licitações.

1.4. Objetivos

1.4.1. Definição da Avaliação das Contratadas como Indicador.

Os indicadores de desempenho são medidas numéricas e objetivas da eficiência e da eficácia das entidades gestoras relativamente a aspectos específicos da atividade desenvolvida ou do comportamento dos sistemas. Cada indicador expressa o nível do desempenho efetivamente atingido, tornando direta e transparente a comparação entre objetivos de gestão e resultados obtidos, simplificando uma situação que de outro modo seria complexa.

A eficiência mede até que ponto os recursos disponíveis são utilizados de modo otimizado para a produção do serviço. A eficácia mede até que ponto os objetivos de gestão, definidos específica e realisticamente, foram cumpridos.

Como a qualidade é uma medida mais descritiva do que quantitativa, métrica, é preciso estabelecer critérios de medição e avaliação bem definidos, transparentes e aceitos por ambas as partes, previamente estabelecidos e regrados.

Criou-se a FICHA DE AVALIAÇÃO DA CONTRATADA (FAC), e dentro do Procedimento de Gestão (PG 018), por sua vez inserido no Plano de Gestão (G 11), foi incluído no Edital Padrão para ser um instrumento legal e acordado pelas próximas contratadas do DMAE para serviços e obras de engenharia.

Formatado: Justificado

Excluído: cada vez mais os

Formatados: Marcadores e numeração

Formatado: Fonte: 12 pt

Formatado: Fonte: 12 pt

Excluído: ¶
Objetivos

Formatado: Fonte: (Padrão)
Arial

Formatado: Fonte: (Padrão)
Arial

Excluído: Objetivo geral¶
Contribuição para a definição de sistemas de medição de referência. ¶
<#>Objetivos específicos¶

Formatado: Fonte: (Padrão)
Arial

Formatado: Fonte: (Padrão)
Arial

Formatado: Sem marcadores ou numeração

1.5. Método

Excluído: Método¶

1.5.1. Estudo de caso

Os Indicadores são ferramentas essenciais na Gestão Pública e o DMAE esta atualmente modelando o Programa de Gestão Total, inclusive formulando o “GMD” (Gerenciamento Matricial de Despesa), que é um instrumento gerencial utilizado para o planejamento e acompanhamento do orçamento anual.

Excluído: , que embora não faça parte da minha proposta de T.C.C. será muito útil na utilização.

Como esta sendo desenvolvido o “Manual de Procedimento”, que irá definir critérios para a fiscalização realizar as medições das obras e serviços de engenharia, e também editado o novo “Caderno de Encargos”, que possibilitará padronizar e definir as especificações de serviços, projetos e materiais das contratações e procedimentos na execução das atividades de engenharia do DMAE. Desenvolvi então um Plano de Gestão para Avaliar as Contratadas.

1.5.2. Etapas do trabalho

Formatado: Sem marcadores ou numeração

- Formulação e proposição do Plano de Gestão de Avaliação das Contratadas da Divisão de Obras do DMAE;
- Aprovação do trabalho: tanto da Orientadora do IBGEN, profª Rita Carnevale, como do diretor da Divisão de Obras, engº Rogério Menezes;
- Busca de possíveis fontes de dados para completar as “fichas metodológicas”.

Excluído: e Indicadores na

1.5.3. Instrumento de pesquisa e amostra

Fichas metodológicas: descrição completa.

Itens de uma ficha metodológica:

Formatado: Sem marcadores ou numeração

- Nome do indicador;
- Função de cálculo;
- Tipo do indicador;
- Meta.

Excluído: do indicador

Excluído: ,

Excluído: ,

Excluído: ,

Contemplam:

- Relevância de cada indicador;
- Definição do indicador;
- Metodologia para obtenção e cálculo do indicador;
- Método para avaliar (ou diferenciar) o indicador por gênero: caso a diferenciação for relevante para análise e cálculo do indicador;
- Abrangência local, regional, nacional, global;
- Possíveis ligações com outros indicadores
- enquadramento do indicador (nos campos Pressão-Estado-Resposta)
- descrição do indicador
- unidade de medida
- afinidade com o conceito de desenvolvimento sustentável
- relação com outros indicadores
- metas a alcançar
- metodologia de cálculo do indicador
- periodicidade de medida do indicador
- fonte dos dados

– evolução gráfica do indicador.

– Identificação dos Bancos de Dados Existentes.

Excluído: .

Excluído: -

Formatado: Justificado

CAPÍTULO 2. REFERENCIAL **TEÓRICO**

Tendo como base os atuais Indicadores de Desempenho do Manual de Gestão do DMAE.

2.1. ELEMENTOS GERAIS RELACIONADOS AO TEMA DE PESQUISA

O Sistema de Gestão da Qualidade do DMAE está constituído por 8 macroprocessos, conforme figura b.2.

PRINCIPAIS MACROPROCESSOS FINALÍSTICOS
Desenvolvimento e Expansão
Operação do Sistema de Abastecimento de Água
Operação do Sistema de Esgotamento Sanitário
Comercialização
PRINCIPAIS MACROPROCESSOS DE APOIO
Gestão de Recursos Humanos
Gestão Financeira
Suprimentos
MACROPROCESSO ORGANIZACIONAL
Planejamento e Gestão

Figura b.2 – Principais Macroprocessos

Para cada macroprocesso estão definidos objetivos e diretrizes, identificadas entradas, saídas, envolvidos e a documentação disponível para orientar a sua implementação.

O modelo de gestão formulado pela prefeitura combina, de forma integrada, as seguintes ferramentas:

- Visão Sistêmica;
- Mapa Estratégico;
- *Balanced Scorecard* — BSC;
- Plano Plurianual - Programas de Governo (PPA);
- Portal de Gestão.

2.2. ELEMENTOS ESPECÍFICOS RELACIONADOS AOS OBJETIVOS

O objetivo dos processos de produção é o fornecimento de água tratada com qualidade e de forma contínua à população de Porto Alegre e o perfeito funcionamento das redes coletoras de esgoto sanitário, incluindo coleta, condução, monitoramento, bombeamento e destinação final dos efluentes, bem como o adequado monitoramento ambiental. A operação do sistema de abastecimento de água obedece às fases de tratamento, distribuição, controle da qualidade, manutenção de redes e equipamentos. Conforme figura abaixo.

Excluído: ¶
Conclusão: A construção de um sistema de indicadores de desenvolvimento e monitoramento dos processos operacionais do DMAE em sintonia com a utilização do geoprocessamento destes dados no Portal da Prefeitura de Porto Alegre.¶

Excluído: TEÓRICO

Formatado: Fonte: Arial

Formatado: Normal

Formatado: Fonte: Arial

Formatado: Fonte: Arial

Excluído: O referencial teórico tem como objetivo apresentar os autores, conceitos, abordagens, etc., utilizados pelo autor no desenvolvimento do trabalho.¶

Formatado: Fonte: Arial, Cor da fonte: Preto

Formatado: Fonte: Arial

Formatados: Marcadores e numeração

Formatado: Fonte: Arial, 12 pt

Formatado: Justificado, Ajustar espaçamento entre texto latino e asiático, Ajustar espaçamento entre texto e números asiáticos

Formatado: Fonte: Arial, 12 pt

Formatado: Fonte: Arial, 12 pt

Formatado: Justificado

Formatado: Normal

Formatado: Fonte: Arial, 12 pt

Formatado ... [7]

Formatado: Fonte: Arial, 12 pt

Formatado: Fonte: Arial, 12 pt

Formatado: Fonte: Arial, 12 pt

Formatado: Fonte: Arial, 12 pt

Formatado: Fonte: Arial, 12 pt

Formatado: Fonte: Arial, 12 pt

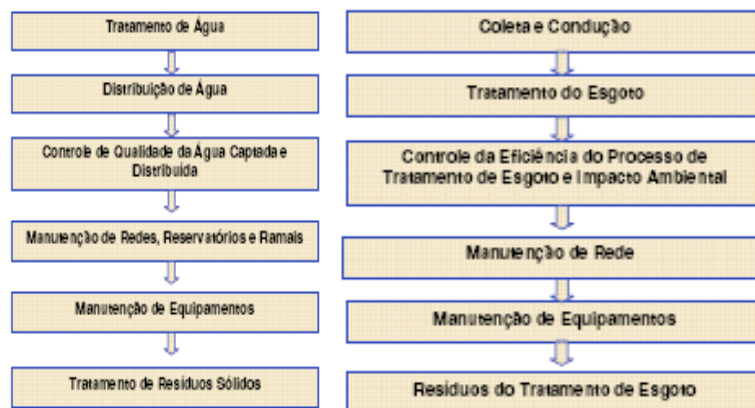
Formatado: Fonte: Arial, 12 pt

Excluído: Nesta parte d(... [8]

Formatado: Justificado

Formatados: Marcadores e numeração ... [9]

Excluído: Os processo ... [10]



Excluído: ¶

Os processos de produção são gerenciados através dos indicadores, conforme figura abaixo.

Excluído: .

Macroprocessos	Objetivos	Indicadores
Desenvolvimento e Expansão	Disponibilizar infra-estrutura necessária para operar os sistemas de água e esgoto de modo a atender as demandas do plano estratégico do DMA E	Projeto de rede de água
		Projeto de rede de esgoto
		Execução de Extensão de Rede de Água
		Execução de Substituição de Rede de Água
		Execução de Extensão de Rede de Esgoto
Operação do Sistema de Abastecimento de Água	Produzir e fornecer água tratada com qualidade e de forma contínua à população de Porto Alegre com o adequado monitoramento ambiental	Incidência de Redamações sobre Qualidade da Água
		Incidência de Redamações sobre Falta de Água
		Quantidade de Paralisações
		Duração das Paralisações
		Percentual de Serviços Executados em até 6, 12 e 24 h
Operação do Sistema de Esgotamento Sanitário	Assegurar o perfeito funcionamento das redes coletoras de esgoto sanitário incluindo coleta, condução, monitoramento, bombeamento, tratamento e destinação final dos efluentes, bem como o impacto destes através do monitoramento ambiental	Índice de Esgoto Tratado referido à Água Consumida
		Extravasamento de esgoto por extensão de rede
		Eficiência do tratamento de esgoto
		Percentual de Serviços Executados em até 6, 12 e 24 h
		Percentual de Economias Atendidas com Coleta de Esgoto
Comercialização	Promover o atendimento com qualidade e a cobrança da tarifa de água e esgoto, garantindo a sustentabilidade do DMA E e a satisfação do usuário	Índice de Hidrometração
		Consumo medido nos últimos 12 meses - total
		Consumo medido nos últimos 12 meses - residencial

CAPÍTULO 3. O CASO ESTUDADO

3.1. A empresa

O DMAE, por meio da Superintendência de Desenvolvimento, e suas Divisões de Planejamento, Obras e Pesquisa, bem como da Superintendência de Operações, formada pelas Divisões de Água, Esgoto, Manutenção e Tratamento, gerencia os principais processos referentes às atividades fins, quais sejam:

- Desenvolvimento e Expansão;
- Operação dos Sistemas de Abastecimento de Água;
- Operação dos Sistemas de Esgotamento Sanitário;
- Comercialização.

O desenvolvimento dos projetos de produção e a prestação de serviços estão sempre alinhados às diretrizes institucionais e procuram atender as necessidades das partes interessadas, considerando aspectos técnicos e econômico-financeiros (ver figura 7.1.2) que garantam a capacidade de re-investimento e melhoria contínua nos sistemas.

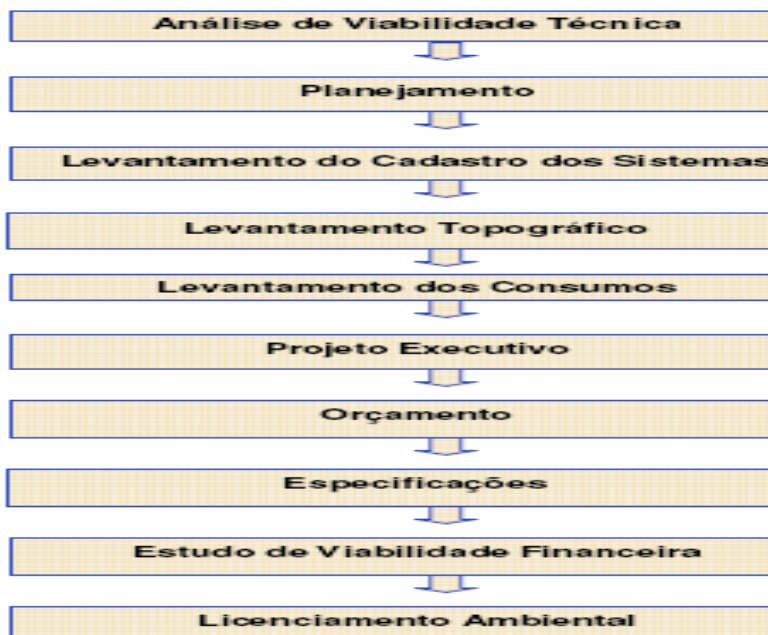


Figura 7.1.2 - Desenvolvimento de Projetos

3.2. Solução-problema inicial

Os Indicadores são ferramentas essenciais na Gestão Pública e o DMAE esta atualmente modelando o Programa de Gestão Total, portanto irei utilizar minha experiência e conhecimentos adquiridos e Congressos e demais Cursos de Pós-Graduação para formular os Indicadores de Desempenho e propor sua utilização, no caso o indicador inicial será o de Avaliação das Contratadas para serviços de engenharia.

Excluído: Nesta parte do capítulo, o autor aborda os elementos específicos que embasam o desenvolvimento do seu trabalho, aprofundando o que foi tratado no item anterior. Devem estar explícitos os elementos que dão origem aos instrumentos de pesquisa e que irão nortear a análise e as conclusões feitas posteriormente. ¶

Formatado: Justificado

Formatados: Marcadores e numeração

Formatado: Fonte: Arial, 12 pt

Formatado: Justificado, Ajustar espaçamento entre texto latino e asiático, Ajustar espaçamento entre texto e números asiáticos

Formatado: Fonte: Arial, 12 pt

Formatado: Fonte: Arial, 12 pt

Formatado: Fonte: Arial, 12 pt

Formatado: Fonte: Arial, 12 pt

Formatado: Fonte: Arial, 12 pt

Formatado: Fonte: Arial, 12 pt

Formatado: Fonte: Arial, 12 pt

Formatado: Fonte: Arial, 12 pt

Formatado: Fonte: Arial, 12 pt

Formatado: Fonte: Arial, 12 pt

Formatado: Fonte: Arial, 12 pt

Formatado: Fonte: Arial, 12 pt

Formatado: Fonte: Arial, 12 pt

Formatado: Fonte: Arial, 12 pt

Formatado: Fonte: Arial, 12 pt

Formatado: Fonte: Arial, 12 pt

Formatado: Fonte: Arial, 12 pt

Formatado: Fonte: Arial, 12 pt

Formatado: Fonte: Arial, 12 pt

Formatado: Fonte: Arial, 12 pt

Formatado: Fonte: Arial, 12 pt

Formatado: Fonte: Arial, 12 pt

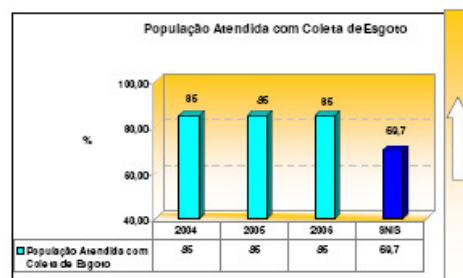
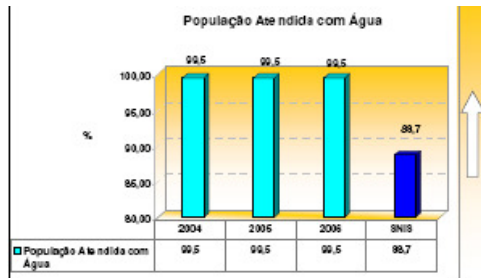
Formatado: Normal

Excluído: Descrever brevemente a empresa onde o trabalho é realizado, especificamente os elementos organizacionais importantes para o tema do trabalho em questão. (... [11])

Excluído: Comentar a (... [12])

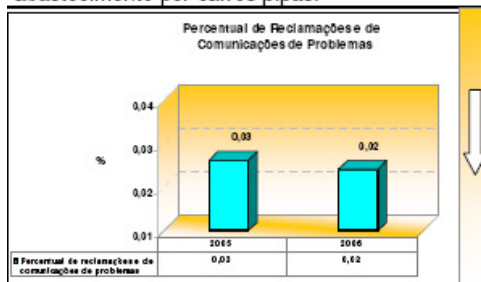
3.3. Análise da situação (pesquisa, entrevistas, coletas de dados)

Colocamos a seguir, os gráficos com os resultados obtidos nos indicadores do processo de abastecimento de água e coleta e tratamento de esgoto cloacal existente no DMAE:



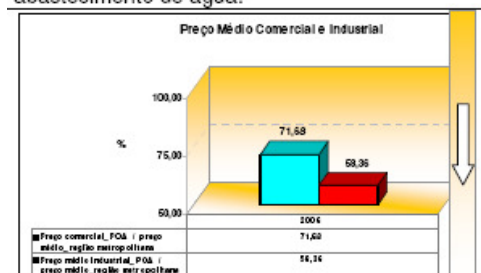
A pequena parte da população que ainda não tem abastecimento regular (0,5%), por problemas com a área ocupada, recebe abastecimento por carros pipas.

Na cidade de Porto Alegre, 85% da população têm rede coletora de esgoto, sendo 56% ligadas à rede cloacal e 29% à mista.



Consideradas apenas as reclamações e comunicações de problemas de serviços de abastecimento de água.

A população atendida com esgoto cloacal vem aumentando continuamente pelo lançamento de novas redes.



Relação entre as tarifas comerciais e industriais de Porto Alegre e da Região Metropolitana. Mede o grau de atratividade para a instalação destes usuários na cidade.

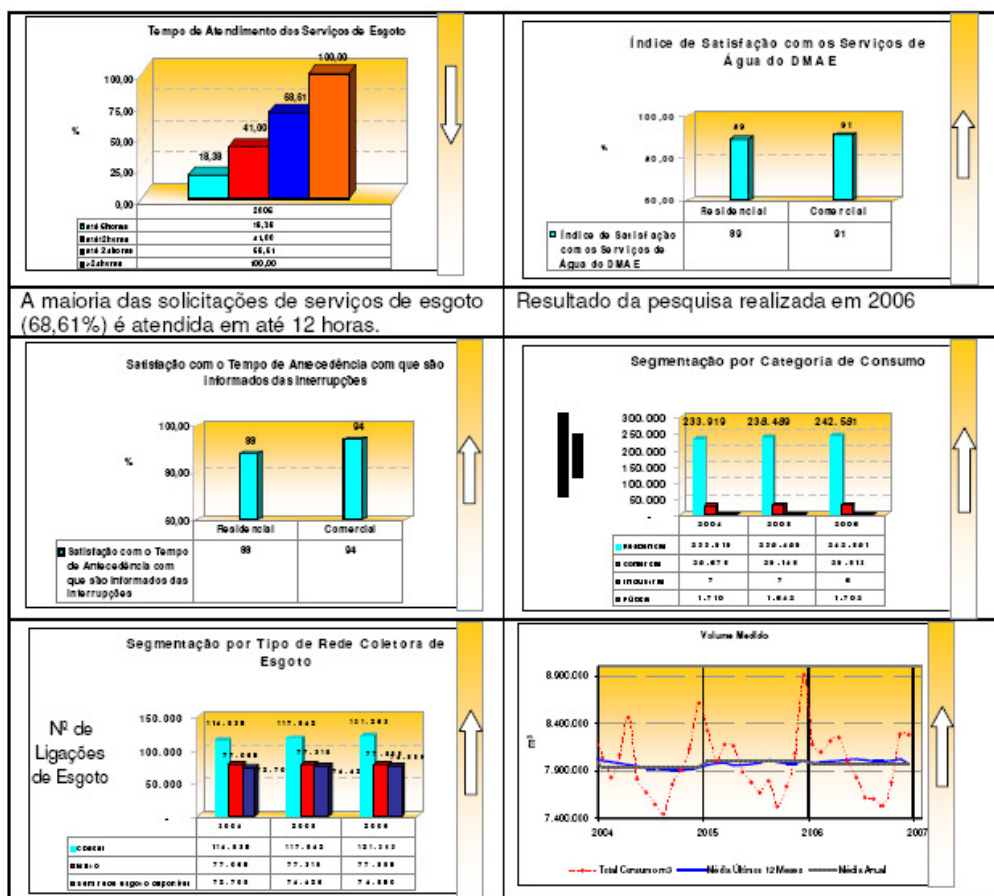
A maioria das solicitações de serviços de água (70,17%) é atendida em até 6 horas. Apenas 5,91% dos serviços são atendidos em até 24 horas em decorrência da complexidade da solicitação.

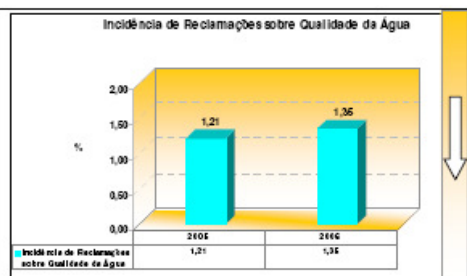
Formatados: Marcadores e numeração

Excluído: Nesta parte, os resultados das pesquisas, entrevistas e coleta de dados, devem ser apresentados e analisados. É importante notar que, sempre que possível, a mesma estrutura de itens, utilizada no referencial teórico, deve ser utilizada para organizar a análise, como no exemplo

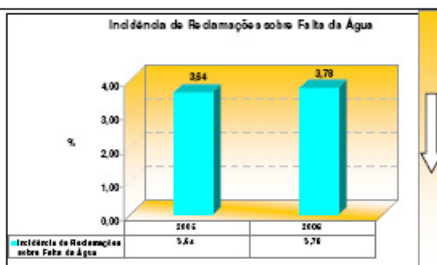
Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman, 12 pt, Não Negrito

Formatado: Normal, Não ajustar espaço entre o texto latino e asiático, Não ajustar espaço entre o texto asiático e números

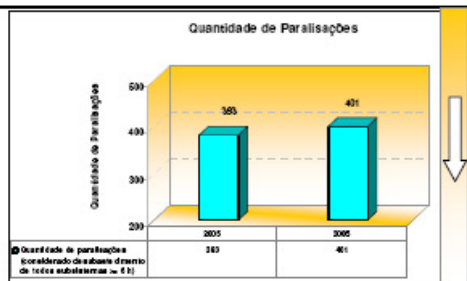




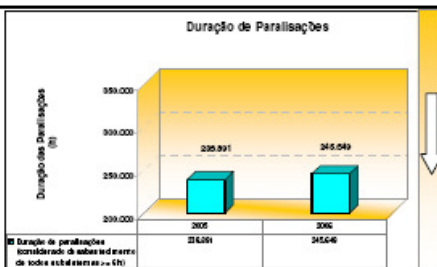
O resultado de 2006 decorreu da forte presença de gosto e odor decorrente do desenvolvimento de algas no Lago Guaíba.



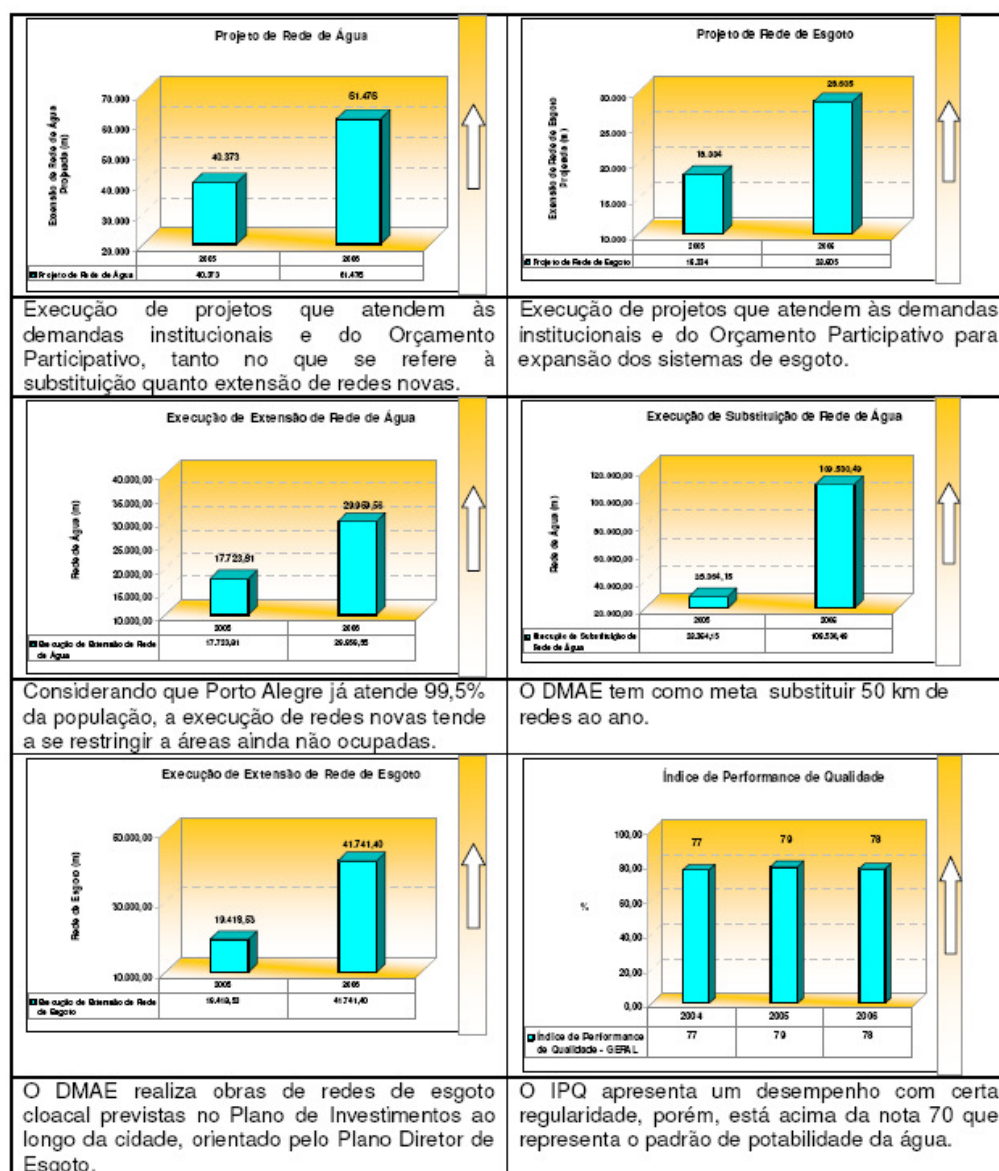
Todos os esforços da área operacional visam garantir a distribuição de água por 24 horas e de forma contínua. Interrupções são previamente agendadas e devidamente comunicadas às partes interessadas envolvidas



Este resultado inclui paradas programadas e emergenciais com duração igual ou superior a 6 horas.

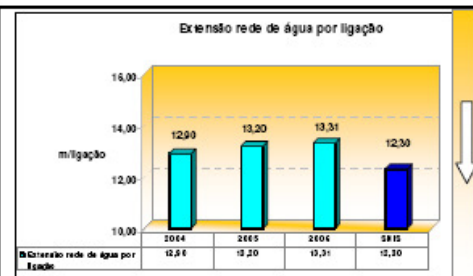


Este resultado inclui paradas programadas e emergenciais com duração igual ou superior a 6 horas.

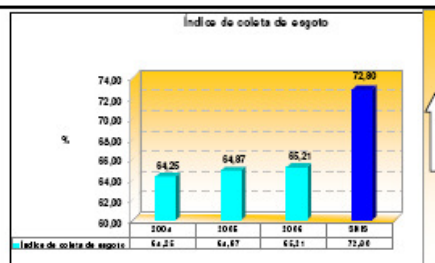


Excluído: 3.3 Análise dos Resultados¶

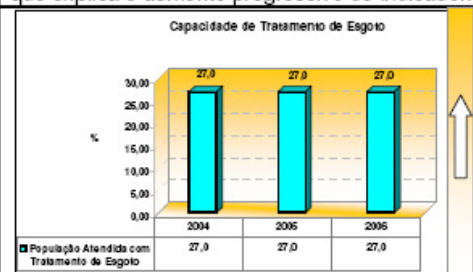
- 3.3.1 Amostra e segmentação dos clientes¶
- 3.3.2 Atributos de valor¶
- 3.3.3 Importância dos atributos para os clientes¶
- 3.3.4 Desempenho da empresa nos atributos¶
- 3.3.5 Pontos de Satisfação e de Insatisfação¶



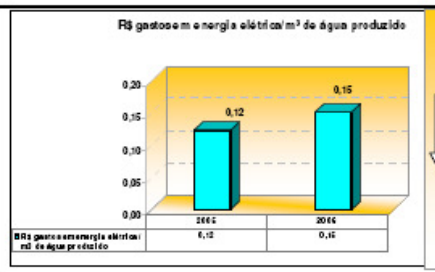
As novas redes de água são lançadas em locais com baixa densidade de residências, já que 99,5% da população já tem água encanada, o que explica o aumento progressivo do indicador.



Indicador com tendência crescente, refletindo o desejo da população de destinação adequada para os esgotos.



A partir da conclusão da ETE Belém Novo, em 2002, 27% da população porto-alegrense dispõem de tratamento secundário de esgoto.



A estrutura operacional do DMAE utiliza energia elétrica como principal insumo para abastecer à cidade com água e coletar e tratar esgotos.

3.4. Solução sugerida

A avaliação de desempenho da Contratada servirá como um indicador e um instrumento de gestão, que ficou denominado: “Procedimento de Gestão 018”.

Formatado: Fonte: Arial

3.5. Implementação

O sistema de avaliação de Contratadas formulado para ser utilizado no Departamento Municipal de Água e Esgoto (DMAE), mais precisamente na Divisão de Obras, consiste em atribuir uma pontuação, conforme consta nas tabelas abaixo, para cada incidência de não atendimento das condições contratadas, denominadas ocorrências.

Formatado: Fonte: Arial

Formatado: Fonte: Arial

Formatado: Fonte: Arial

Essas ocorrências são registradas no sistema de Controle de Avaliação de Contratadas sempre que houver descumprimento das normas do edital em relação ao objeto contratado.

Formatado: Fonte: Arial

Todas as etapas da obra ou serviço, efetivadas pelas Contratadas são registradas, sendo considerado o histórico da Contratada para a respectiva classificação.

Formatado: Fonte: Arial

Na aplicação desta metodologia foram definidos padrões de referência:

Formatado: Fonte: Arial, Cor da fonte: Automática

- Definições dos termos aplicados;

- Responsabilidades;

Formatado: Fonte: (Padrão) Arial, Cor da fonte: Verde escuro

- Procedimentos de encaminhamento;

- Forma e parâmetros de avaliação;

Formatado: Fonte: Arial, Cor da fonte: Automática

- Sistema de notificação e defesa.

A avaliação de desempenho da Contratada é feita através da análise dos seguintes aspectos:

Formatado: Fonte: (Padrão) Arial, Cor da fonte: Verde escuro

▪ Pontualidade na execução das etapas das obras e dos serviços de engenharia;

▪ Conformidade com a especificação do objeto contratado;

Formatado: Fonte: Arial, Cor da fonte: Automática

▪ Histórico de eventos (Diário de Obras e Atestados) de Obras e prestação de serviços de engenharia e suas respectivas ocorrências.

Formatado: Fonte: Arial

Formatado: Fonte: Arial

Formatados: Marcadores e numeração

APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO - DEFINIÇÕES

ASPECTO - Itens aos quais serão atribuídos conceitos, mediante avaliação durante a execução FAC - composto pelas seguintes planilhas: Itens de Verificação, Conceituação Mensal e Conceituação Final, Registro Próprio de Ocorrências.

ETAPA – Conjunto de atividades cujas conclusões previstas no cronograma físico-financeiro se dão no mesmo período de medição dos serviços (Qualidade, Prazo ou Organização).

ATRIBUTO - Característica qualitativa a ser avaliada para pontuar cada item de verificação.

ITEM DE VERIFICAÇÃO – Cada tópico de verificação que permite a avaliação e análise dos elementos apresentados, entregues e documentados.

CONCEITO – Resultado da avaliação dos serviços: EXCELENTE, ADEQUADO, REGULAR ou INSUFICIENTE, conforme pontuação obtida.

NOTA PARCIAL OBTIDA – Nota obtida para cada aspecto, resultante do somatório das Notas Obtidas para cada item de verificação: Varia entre 0 e 10 (zero e dez).

PONTUAÇÃO MENSAL TOTAL – Pontuação resultante do somatório das Pontuações Parciais, referente ao mês (período de medição) da avaliação.

CONCEITO MENSAL – Conceito obtido pela Contratada para o mês (período de medição) da avaliação, resultante da correlação da Pontuação Mensal Total.

PONTUAÇÃO FINAL - Pontuação resultante da média aritmética das Pontuações Mensais Totais.

AVISO DE INSUFICIÊNCIA – Documento emitido pelo avaliador do Contrato, notificando a Contratada sobre a falta cometida durante a execução do objeto contratual.

REGISTRO PRÓPRIO DE OCORRÊNCIAS (RPO) – registrar e arquivar as ocorrências relacionadas com a execução do contrato durante o período de avaliação e/ou contratual, determinando o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados.

Excluído: A partir da análise, o que o autor sugere para a melhoria da situação verificada.¶
Implementação¶

Formatado: À esquerda

Formatado: Fonte: Negrito

Responsabilidade da Supervisão

Quando da realização da medição dos serviços executados no período:

- Proceder a Avaliação de Desempenho da Contratada em conjunto com o Fiscal da Obra e apreciação conjunta com o engenheiro responsável técnico e/ou representante da Empresa Contratada, através do Formulário de Avaliação da Contratada (FAC).

Medição com conceito INSUFICIENTE ou REGULAR, remeter à Direção da DVO o anexo contendo a(s) justificativa(s) do conceito INSUFICIENTE ou REGULAR para cada aspecto. A Contratada deverá ser notificada dos itens não atendidos para as suas devidas providências.

Encaminhamento do Documento

Na medição dos serviços, o Supervisor do Contrato deve preencher a planilha Formulário de Avaliação da Contratada (FAC) - Itens de Verificação, para obter a Conceituação Mensal da Empresa Contratada. Anexar no processo licitatório (pasta da obra) e posteriormente no arquivo.

O FAC -Conceituação Mensal, emitir em três vias: DVO, Contratada e SD.

Encaminhar junto ao processo de Medição e Faturamento, uma via do FAC, por ocasião da Anuência da direção da DVO no processo de Medição e Faturamento, para arquivo.

O **FAC** será inserido também no **SIGA/INTRANET DMAE**, para consulta dos demais colegas, SD e gestores autorizados pela mesma.

Formatado: Fonte: Não Negrito

Formatado: Fonte: Não Negrito

Formatado: Fonte: Não Negrito

Formatado: Fonte: Arial

Penalidades

A cada Conceituação Mensal INSUFICIENTE ou REGULAR, será aplicada multa conforme edital, sem prejuízo de outras sanções administrativas previstas no Edital de Licitação ou no Contrato de Prestação de Serviço. As penalidades administrativas deverão ser aplicadas conforme previsto no Edital de Licitação ou no Contrato de Prestação de Serviço.

Será aplicada multa na razão de 2.0%(dois por cento) sobre o valor dos serviços constantes na medição, quando a Contratada obtiver conceito INSUFICIENTE no respectivo relatório de avaliação de seu desempenho, sem prejuízo de outras penalidades previstas.

Será aplicada multa na razão de 1.0% (um por cento) sobre o valor dos serviços constantes na medição, quando a Contratada obtiver conceito REGULAR no respectivo relatório de avaliação de seu desempenho, sem prejuízo de outras penalidades previstas.

Será aplicada multa na razão de 1.0% (um por cento) sobre o valor global do contrato, quando a Contratada obtiver conceito REGULAR ou INSUFICIENTE em duas avaliações de desempenho consecutivas ou três alternadas, sem prejuízo de outras penalidades previstas e poderá ensejar a rescisão contratual. (EDITAL DE LICITAÇÃO).

Declaração de Inidoneidade: quando ocorrer falta grave por descumprimento contratual, acarretando prejuízos às atividades operacionais e financeiras do DMAE.

Formatado: Fonte: Negrito

Formatado: À esquerda

Defesa

A defesa-prévia é apreciada pelo Superintendente Desenvolvimento, quando mantida a decisão de aplicação de sanção, pela Comissão de Penalidades. Os recursos interpostos contra as decisões de aplicação das penalidades, mantidos os indeferimentos pela Comissão de Penalidades, serão apreciados pelo Conselho Deliberativo.

Antes da aplicação das sanções supracitadas, é garantida a defesa prévia do interessado, no prazo de 5(cinco) dias úteis a contar da sua notificação formal.

Formatado: Fonte: Não Negrito

Formatado: Título 2

Excluído: Descrever a implementação ou comentar o que se deve fazer para aplicar a sugestão efetuada.

Notificação de Insuficiência

Manter os acompanhamentos mensais do contrato, havendo conceito INSUFICIENTE ou REGULAR na avaliação. Caberá à DVO, por intermédio do Supervisor do Contrato, emitir o Aviso de Insuficiência, relatar o problema ocorrido e anexar o FAC.

Formatado: Fonte: Arial, 12 pt, Não Tachado

Formatado: Fonte: Arial, 12 pt

Formatado: Fonte: Arial, 12 pt, Não Tachado

Formatado: Fonte: Arial, 12 pt

Formatado: Fonte: Arial, 12 pt, Não Tachado

Formatado: Fonte: Arial

Formatado: Fonte: Arial

Formatado: Fonte: Arial

Formatado: Fonte: (Padrão) Arial

Excluído: Resultados obtidos ou esperados¶

Descrever resultados obtidos com a implementação da sugestão de melhoria feita ou projetar resultados que se imagina sejam obtidos com a sua implementação.¶

PONTUAÇÃO	CONCEITOS
Maior que 8 (oito) até 10 (dez)	EXCELENTE Atende ao Esperado: o(s) aspecto(s) avaliado(s) Atende(m) ao Esperado, atingindo e mantendo a plenitude dos padrões de excelência exigidos para a execução dos serviços.
Maior que 6 (seis) até 8 (oito)	ADEQUADO Atende ao Esperado: o(s) aspecto(s) avaliado(s) Atende(m) ao Esperado, atingindo os padrões exigidos para a execução dos serviços.
Maior que 4 (quatro) até 6 (seis)	REGULAR Atende Parcialmente ao Esperado: o(s) aspecto(s) avaliado(s) Atende(m) Parcialmente ao Esperado, mas ainda com insuficiência em relação aos padrões exigidos para a execução dos serviços.
De 0 (zero) até 4 (quatro)	INSUFICIENTE Não Atende ao Esperado: o(s) aspecto(s) avaliado(s) Não Atende(m) ao Esperado, com insuficiência ou inexistência em relação aos padrões exigidos para a execução dos serviços.

Formatado: À esquerda

ASPECTOS DA AVALIAÇÃO E
RESPECTIVOS PESOS

ASPECTOS		PESO
1.	QUALIDADE	5
2.	PRAZO	2
3.	ORGANIZAÇÃO	3

AVALIAÇÃO DO ASPECTO QUALIDADE

Formatado: Fonte: Arial, 14 pt

<u>ITEM DE VERIFICAÇÃO</u>	<u>NOTA MÁXIMA</u> <u>Δ</u>	<u>ATRIBUTO</u>
<u>1.Desenvolvimento dos serviços atendendo ao objeto contratual e aos elementos de referência</u>	<u>5.00</u>	<u>Avaliação quanto ao cumprimento dos elementos de referência relativos ao contrato em execução</u>
<u>2.Comprometimento e dedicação da equipe técnica (para o caso de Tomada de Preços, equipe mínima mais equipe relacionada em documento anexo à proposta, quando existir)</u>	<u>2.50</u>	<u>Avaliação quanto à competência e comprometimento da equipe com a qualidade dos serviços apresentados.</u>
<u>3.Conformidade e Qualidade dos serviços quanto à apresentação, consistência, justificativas, descrições, clareza e objetividade.</u>	<u>2.50</u>	<u>Avaliação quanto ao encadeamento adequado das idéias, de maneira que o texto seja claro, objetivo, preciso no conteúdo abordado e de fácil compreensão.</u>

Formatado: Fonte: 11 pt, Cor da fonte: Automática

Formatado: Espaço Antes: 0 pt

Tabela formatada

Formatado: Espaço Antes: 0 pt

Formatado: Espaço Antes: 0 pt

Formatado: Espaço Antes: 0 pt

Formatado: Fonte: 11 pt, Cor da fonte: Automática

Formatado: Espaço Antes: 0 pt

Formatado: À esquerda

AVALIAÇÃO DO ASPECTO PRAZO

ITEM DE VERIFICAÇÃO	NOTA MÁXIMA	ATRIBUTO
Realização do previsto no cronograma dos serviços para a etapa	3,00	Avaliação quanto ao atendimento dos prazos previstos no cronograma físico-financeiro para os serviços previstos para a etapa em avaliação.
Entrega dos serviços completos	3,00	Avaliação quanto à entrega dos serviços solicitados com todas as partes componentes (memoriais, relatórios, orçamentos, desenhos e outros).
Correções / Retrabalho / Erros identificados (1ª análise)	1,00	Avaliação quanto ao conteúdo apresentado observando as correções necessárias, erros identificados e indicações de retrabalhos.
Erros identificados (2ª análise)	1,00	Avaliação quanto a deficiências e falhas identificadas após correção dos serviços no período considerado.
Atendimento às solicitações do Eng.º Supervisor no prazo estipulado e/ou conforme Edital/Contrato	1,00	Avaliação quanto ao atendimento às solicitações adicionais do Eng.º Supervisor dentro do cronograma.
Entrega dos serviços corrigidos (2ª análise)	1,00	Avaliação quanto à qualidade dos serviços, atendimento a todas as solicitações do Eng.º Supervisor do cronograma de serviços na fase de correção.

AVALIAÇÃO DO ASPECTO ORGANIZAÇÃO

ITEM DE VERIFICAÇÃO	NOTA MÁXIMA	ATRIBUTO
1.Recolhimento de encargos de Previdência Social (GPS), do FGTS, da Previdência Social (GFIP) e do ISS.	0,50	Avaliação quanto aos recolhimentos de taxas e impostos conforme exigências do Edital/Contrato/Lei, dentro dos prazos legais estabelecidos.
2. Funcionários registrados no Ministério do Trabalho, Contrato ou registros de autônomos e/ou liberais.	0,50	Avaliação da documentação quanto ao registro dos empregados e/ou contratos de prestação de serviços por profissionais e/ou liberais.
3. Dimensionamento da equipe de trabalho	2,00	Avaliação quanto à disponibilidade em quantidade e conhecimentos suficientes para a execução dos serviços atendendo normas e prazos estabelecidos nos elementos de referência. O Eng.º Supervisor observará e confrontará o pessoal dedicado aos serviços com o número de empregados necessários.

4.Atendimento às solicitações do Eng.º Supervisor com qualidade e relacionamento com o DMAE	1,00	Avaliação quanto a melhorias procedidas pelo Eng.º Responsável Técnico na execução dos processos relativos ao Contrato, assim como na execução dos planos de ação corretivos definidos em conjunto com a Contratante no Registro Próprio de Ocorrências.
5.Apresentação dos relatórios	3,00	Avaliação quanto ao formato, encadernação, numeração e itenização c/ apresentação adequada dos serviços, capacidade de análise e síntese, conformidade e adequação com escopo licitado e organização nas idéias, informações e apresentação dos relatórios.
6. Apresentação das peças gráficas	3,00	Avaliação quanto ao número adequado de peças gráficas, escalas apropriadas e outros, com coerência entre o serviço licitado e detalhamento que possibilite a execução da obra. Equilíbrio nas informações apresentadas e no estagiamento das fases de implantação da obra.

Formatado: À esquerda

CAPÍTULO 4. CONCLUSÕES

Formatado: Fonte: 12 pt

4.1. Consecução dos Objetivos

A obtenção de um Instrumento de Trabalho (IT), prático e objetivo, apartir do Procedimento de Gestão (PG018) aqui apresentado. Contribuir para a construção de um sistema de indicadores de desenvolvimento e monitoramento dos processos operacionais do DMAE em sintonia com a utilização do geoprocessamento destes dados no Portal da Prefeitura de Porto Alegre.

Obtermos o reconhecimento das demais instituições e tornar nossos serviços e obras mais eficientes.

4.2. Relação do trabalho e do curso realizado

Tanto os conhecimentos e experiências fornecidas pelos professores, como a troca de idéias com os demais colegas contribuíram, para a montagem do projeto que possibilitou a montagem deste Procedimento de Gestão apresentado neste trabalho.

4.3. Limitações

Por ser uma experiência nova e com poucos dados para formular o projeto, bem como a mudança de tema, tornando-o mais prático, e portanto necessariamente ser aceito pelos atuais Gestores. O tema inicial seria vários indicadores de desempenho e não apenas para medir a eficiência do processo, mas também a eficácia.

4.4. Sugestões e Considerações Finais

Sugiro utilizar este procedimento de gestão para todas as contratações de serviços e obras de engenharia na PMPA, pois certamente irá qualificar tanto as empresas como as instituições públicas e os serviços oferecidos aos usuários.

Formatado: À esquerda

Referências:

Procedimento de Gestão 008 – Avaliação de Fornecedores de Materiais no DMAE

Lei 8.666/93 – Lei Federal de Licitações e Contratos

Manual de Procedimentos do DMAE

Caderno de Encargos do DMAE

Manual de Gestão do DMAE

Formatado: Fonte: (Padrão)
Arial, Negrito

Formatado: Fonte: (Padrão)
Arial

Formatado: Fonte: (Padrão)
Arial, Negrito

Formatado: Fonte: (Padrão)
Arial

Formatado: À esquerda

Formatado: Fonte: Não
Negrito

Bibliografia Consultada

Formatado: Fonte: Negrito

MATOS, Rafaela; CARDOSO, M^a. Adriana; DUARTE, Patrícia (2008) – Indicadores de Desempenho para Serviços de Águas Residuais, in Anais 22^o Assembléia da ASSEMAE., ALEGRE, H.; MELO BAPTISTA, J. (2000) – “O sistema de indicadores de desempenho da IWA para serviços de abastecimento de água”, in Anais do 4^o Congresso da Água, Lisboa (Portugal), 2000.

Formatado: Fonte: Não Negrito

Formatado: Fonte: (Padrão) Arial, Negrito

Página 7: [1] Excluído	Fabio	12/6/2008 10:24:00
<u>4.2 Relação do trabalho e do curso realizado</u> 5		
Página 7: [2] Excluído	Fabio	12/6/2008 10:25:00
<u>4.4 Sugestões e Considerações Finais</u> 5		
Página 7: [3] Excluído	Fabio	12/6/2008 10:25:00
<u>Bibliografia consultada</u> 6		
Página 8: [4] Excluído	Fabio	2/5/2008 15:46:00
, portanto utilizarei as experiências da EPAL – Empresa Portuguesa de Águas e Lançamentos e do PDDUA/2003, onde foram formuladas fichas para a Modelagem de Indicadores.		
Página 8: [5] Excluído	Fabio	20/5/2008 11:51:00
Como o T.C.C. terá a premissa apenas de formulação, irei apenas sugerir as fontes e como utilizá-la.		
Página 8: [6] Formatado	Fabio	12/6/2008 08:54:00
Título 2, Sem marcadores ou numeração		
Página 12: [7] Formatado	Fabio	5/11/2007 10:27:00
Justificado, Ajustar espaçamento entre texto latino e asiático, Ajustar espaçamento entre texto e números asiáticos		
Página 12: [8] Excluído	Fabio	5/11/2007 10:23:00
Nesta parte do capítulo, o autor aborda brevemente – não se devem gastar muitas páginas e tempo aqui, pois o mais importante é o item posterior, elementos específicos – o seu tema de trabalho, apresentando os elementos mais gerais, introdutórios. De qualquer modo, os elementos apresentados como referenciais teóricos devem estar diretamente relacionados ao objetivo estabelecido. O referencial teórico deve ser suficiente à consecução dos objetivos estabelecidos e não deve apresentar elementos desnecessários.		
Página 12: [9] Alterar	Marcia	28/5/2007 16:39:00
Marcadores e numeração formatados		
Página 12: [10] Excluído	Fabio	5/11/2007 10:16:00
Os processos de produção são gerenciados por meio de indicadores de desempenho que medem se os requisitos desses processos estão sendo atendidos.		
Página 14: [11] Excluído	Fabio	5/11/2007 10:37:00
Descrever brevemente a empresa onde o trabalho é realizado, especificamente os elementos organizacionais importantes para o tema do trabalho em questão. É importante frisar que não é necessário dar nomes, da empresa, da cidade, dos funcionários. Quanto mais impessoal for o trabalho, melhor. Da mesma forma, deve-se ter cuidado com a exposição de dados que possam parecer estratégicos.		
Situação		
Página 14: [12] Excluído	Fabio	5/11/2007 10:45:00
Comentar a situação-problema que deu origem ao trabalho, de onde o autor tirou a idéia de realizá-lo. Se houver, trazer alguns dados que mostrem como a situação vem se comportando nos últimos meses.		