

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE
SEGURANÇA PÚBLICA

**TERCEIRIZAÇÃO, UMA NECESSIDADE PREMENTE PARA O
SERVIÇO DE MANUTENÇÃO DAS UNIDADES POLICIAIS
MILITARES**

OMILDO ANANIAS JUNIOR - CAP QOPM
ANDERSON EFIGÊNIO DE ALMEIDA - CAP QOPM

Goiânia
2012

OMILDO ANANIAS JUNIOR - CAP QOPM
ANDERSON EFIGÊNIO DE ALMEIDA - CAP QOPM

**TERCEIRIZAÇÃO, UMA NECESSIDADE PREMENTE PARA O
SERVIÇO DE MANUTENÇÃO DAS UNIDADES POLICIAIS
MILITARES**

Monografia elaborada e apresentada à
Academia de Polícia Militar do Estado de
Goiás, para atender exigência do currículo
do Curso de Especialização em
Gerenciamento de Segurança Pública
(CEGESP/2012).

Orientador: Ten. Cel. QOCBM Luís Antônio da Silva.

Orientador Metodológico: Cel QOPM André Luiz Gomes Schroder.

Goiânia
2012

Ficha catográfica elaborada pela
Biblioteca Goiandira Ayres do Couto

Ananias Júnior, Omildo.

A532t Terceirização, uma necessidade premente para o serviço de
manutenção das unidades policiais militares / Anderson Efigênio
de Almeida. - - Goiânia, 2012.

45 f.; enc.

Trabalho Técnico-Científico (especialização) –
Terceirização. I. Almeida, Anderson Efigênio de. II. Título.

1. Polícia Militar de Goiás – Administração – Terceirização.
I. Almeida, Anderson Efigênio de. II. Título.

CDU: 356.35 (817.3)



SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA
POLÍCIA MILITAR
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
CEGESP/2012

Atestado de conformidade com a Avaliação Final do TTC CEGESP/2012

Orientador de Conteúdo: Ten Cel QOCBM Luiz Antônio da Silva

Orientador e Avaliador de Metodologia: Cel QOPM André Luiz Gomes Schroder

Avaliador de Conteúdo: Ten Cel QOPM Carlos Henrique da Silva

Avaliador de Conteúdo: Ten Cel QOCBM Durval Barbosa Araújo

Avaliador Gramatical: Ten Cel QOPM Carlos Antônio Borges

Tema da Monografia: Terceirização, uma necessidade premente para o serviço de manutenção das Unidades Policiais Militares

Discentes: Capitão QOPM Omildo Ananias Júnior e Capitão QOPM Anderson Efigênio de Almeida

Omildo Ananias Júnior – Capitão QOPM

Anderson Efigênio de Almeida – Cap QOPM

Atestamos que o presente trabalho está em conformidade com as observações feitas por ocasião da sua avaliação final.

Goiânia, ____ de _____ de 2012.

Luís Antônio da Silva – Ten Cel QOCBM

André Luiz Gomes Schroder – Cel QOPM

Carlos Henrique da Silva – Ten Cel QOPM

Durval Barbosa de Araújo – Ten Cel QOCBM

Carlos Antônio Borges – Ten Cel QOPM

Agradeço a Deus, minha esposa Ana Flávia pelo amor, companheirismo e dedicação e aos meus pais, Cel. Efigênio e Herta, pelos ensinamentos morais e éticos (Cap. QOPM Anderson Efigênio de Almeida).

Agradeço a Deus, meus pais, Cel QOPM R/R Omildo Ananias Neto e Maria Eunice Braga Ananias, e a meu filho Gabriel Ananias de Melo. (Cap QOPM Omildo Ananias Júnior)

“Procure ser um homem de valor, em vez de ser um homem de sucesso.”

Albert Einstein

RESUMO

Este trabalho teve como foco principal analisar a questão da terceirização na Administração Pública, por meio de referencial teórico que aborda este instrumento, alguns a favor e outros não, como também a necessidade das Unidades de Polícia Militar do Estado de Goiás adotarem este instrumento em seus serviços essenciais. Desta forma, diminuindo a questão econômica e ao mesmo tempo aumentando seu efetivo na atividade fim da Polícia Militar ou empregando no serviço administrativo, conforme a necessidade da instituição. Em um contexto amplo, verifica-se que alguns órgãos públicos já adotaram e estão satisfeitos com a atuação das empresas que prestam serviços de terceirização, principalmente na questão da excelência e qualidade dos serviços. Então, nada mais interessante do que adotar o que já está em andamento e dando resultados significativos. A metodologia adotada foi descritiva e exploratória, os resultados obtidos foram satisfatórios, tendo inclusive fatores que agregam para a contratação de empresas que fazem serviços de terceirização nas Unidades da Polícia Militar do Estado de Goiás.

Palavras-chave: Terceirização. Serviços de Manutenção. Administração Pública.

ABSTRACT

This work was mainly focused to analyze the issue of outsourcing in the public, through the theoretical framework that addresses this instrument, some for and some not, but also the need of the Units of Military Police of Goiás adopt this instrument in their essential services. Thus, reducing the economic issue and at the same time increasing their effective activity in the order of the Military Police or using the administrative department of the institution as needed. In a broader context, it appears that some public agencies have adopted and are satisfied with the performance of companies that provide outsourcing services, mainly on the excellence and quality of services. Then nothing more interesting than adopt what is already in progress and giving significant results. The methodology was descriptive and exploratory, the results were satisfactory, including factors that add to the hiring companies that are outsourcing services in the units of the Military Police of Goiás.

Keywords: Outsourcing. Maintenance Services. Public Administration.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Demonstrativo do valor cobrado para contratação de um servidor de serviços gerais. Preço Final/Base de Cálculo anos 2010/2011. (Serviços a serem contratados/terceirizados) – Mensal	31
Quadro 2: Demonstrativo do valor cobrado para contratação de um servidor piscineiro. Preço Final/Base de Cálculo anos 2010/2011. (Serviços a serem contratados/terceirizados) – Mensal	32
Quadro 3: Demonstrativo do valor cobrado para contratação de um servidor jardineiro. Preço Final/Base de Cálculo anos 2010/2011. (Serviços a serem contratados/terceirizados) – Mensal	33
Quadro 4: Demonstrativo de Preço Final/Base de Cálculo anos 2010/2011. (Serviços a serem contratados/terceirizados) – Mensal e Anual	34
Quadro 5: Demonstrativo de quanto o Estado gasta com efetivo (soldado) mensalmente e anualmente. Data Base: 2010/2011.....	34

LISTA DE GRÁFICOS

Figura 1:	Comparativo do valor unitário entre Soldado e Serviços Gerais (terceirizado). Ano Base: 2010/2011	34
Figura 2:	Comparativo do valor unitário entre Soldado e Jardineiro/Piscineiro (terceirizado). Ano Base: 2010/2011	35
Figura 3:	Comparativo total entre os salários do soldado e empregados terceirizados. Ano Base: 2010/2011	36

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	12
1	TERCEIRIZAÇÃO	14
1.1	Entendendo o que é Terceirização	14
1.2	Formas de Terceirização	18
1.3	Aspectos Legais da Terceirização.....	20
1.4	Organizações Privadas e Públicas e a Terceirização.....	23
1.5	Terceirização da Administração Pública e os Conflitos da Meritocracia	25
2	ANÁLISE DE MERCADO: MODELO REFERENCIAL.....	29
2.1	Resultado dos Dados Analisados	34
2.2	Responsabilidade da Empresa a ser Contratada.....	36
3	CONSIDERAÇÕES SOBRE A TERCEIRIZAÇÃO NAS UNIDADES POLICIAIS MILITARES.....	39
	CONCLUSÃO	40
	REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	42

INTRODUÇÃO

A população quando abordada sobre o perfil e serviços da Polícia Militar, neste caso, do Estado de Goiás, vislumbra sua finalidade como a preservação da ordem pública, em especial, o policiamento ostensivo. Mas com a carga onerosa, tanto de contingente, como de valores, aqueles que ingressam na carreira militar, muitas vezes não exercem atividades típicas de policiamento ostensivo e/ou de prevenção da ordem pública, ou seja, tarefas fins da Corporação.

Diante deste cenário, se a Polícia Militar terceirizar o serviço de pessoal para exercer as atividades de limpeza, higienização e manutenção da estrutura física de suas Unidades Policiais Militares, estará dando um grande passo para a modernidade, pois em um mundo globalizado, a terceirização surge como fator primordial para a sobrevivência do Estado no tocante à redução de custos, provocando assim uma gestão eficiente e produtiva.

A terceirização proporcionará um significativo aumento do efetivo empregado na atividade fim da Polícia Militar, proporcionando à comunidade um aumento no serviço de patrulhamento e outros tipos de policiamento, conseqüentemente elevará a sensação de segurança da população do Estado de Goiás. E mais ainda, aumento da autoestima do policial militar por exercer atividade que lhe é peculiar, com isso, corrigindo distorções em relação ao emprego de policiais militares que atuam em funções para as quais não foram formados, como é o caso dos policiais que trabalham nas Unidades Policiais Militares - UPM's desenvolvendo todo tipo de serviço de primeira necessidade.

Com a terceirização dos serviços essenciais destas unidades, a empresa especializada estaria apta a realizar todo tipo de manutenção das unidades, tais como: serviço hidráulico, elétrico, entre outros.

A terceirização permitirá também ao governo uma economia substancial para os cofres públicos, pois a remuneração de um policial militar é maior que o salário a ser pago a um funcionário de Empresa Especializada para a execução do mesmo serviço.

Ao implementar a terceirização nos serviços de manutenção nas Unidades Policiais Militares, surge mais uma vantagem para a população em si, que é a tão almejada segurança, pois, haverá mais efetivo no combate à criminalidade e em prevenções inerentes à segurança pública estadual.

Para alcançarmos o objetivo proposto nesta investigação, realizar-se-á um estudo descritivo e exploratório, de natureza bibliográfica que, segundo Marconi e Lakatos (2004), é o exame de todo o material escrito e publicado em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita, para levantamento de análise do que se produziu sobre determinado assunto caracterizado como tema de pesquisa.

Este foi dividido em tópicos, sendo no primeiro capítulo referencial teórico à respeito da Terceirização, como subdivisões abordando os seguintes assuntos: o que é terceirização; as formas de terceirização; aspectos legais da terceirização; organizações privadas e públicas e a terceirização e terceirização da administração pública e os conflitos da meritocracia.

Já no segundo capítulo foram observados os materiais e métodos apresentados nesta monografia, também dividida em dois tópicos: análise dos dados e resultados dos dados analisados.

Por último, foi feita uma conclusão à respeito do tema abordado, o que resultou na concordância e viabilidade da terceirização nas Unidades Policiais Militares do Estado de Goiás.

As observações aqui mencionada, não serão solucionadas no todo, existindo a necessidade de cada vez mais buscar melhorias na qualidade dos serviços prestados, visando, acima de tudo, propor um novo foco para a concretização de uma Unidade eficaz e que corresponda à excelência em seus serviços em prol da população.

1 TERCEIRIZAÇÃO

1.1 Entendendo o que é Terceirização

Para entendermos sua historicidade, existe a necessidade de conhecermos o termo “terceirização”, o seu surgimento nas Administrações Públicas de Empresas, como ocorre a contratação de terceiros para a execução de serviços e atividades. Este fato teve sua primeira aparição nos Estados Unidos, durante a Segunda Guerra Mundial, onde o Estado buscava nos setores privados a necessidade de atender à grande procura por materiais bélicos.

Já no Brasil, as empresas multinacionais, através do segmento automobilístico nas décadas de 50 e 60, buscaram incrementar seus negócios, focaram seus esforços apenas na montagem dos veículos, passando a terceiros o serviço de fabricar e fornecer os componentes. Com isso, começaram a ganhar impulso, surgindo novas empresas que prestavam serviços de conservação e limpeza, seguidas de vigilância, expandindo em proporções relativamente rápidas o campo de atuação em outros setores (RUSSO, 2007).

Surgiu então a necessidade de se regulamentar normas sobre os serviços de terceirização, pois as empresas brasileiras cada vez mais adotavam este tipo de serviço. Através dos Decretos-Leis nº 1.212 e nº 1.216, de 1966, foi permitido aos bancos adquirirem os serviços de segurança por empresas particulares para realizar a segurança bancária. Somente em 1974 foi editada no Brasil a primeira normativa que realmente tratou da terceirização, a Lei nº 6.019, que regulamentou a prática do serviço temporário, o qual já era realizado em grande escala no mercado de modo informal (MARTINS, 2005, p. 16-17).

Em 1983 foi sancionada a Lei nº 7.102, que discutia a segurança das empresas financeiras e permitiam a exploração, tanto dos serviços de vigilância, como a de transporte de valores executados por este setor.

Segundo Lora (2009), destacando que, com a escassez de leis que regulamentavam os processos de terceirização, existiam muitas demandas sobre o tema na Justiça do Trabalho, pois eram recorrentes que as empresas, por meio deste instituto extrapolavam os limites impostos pela legislação brasileira, surgindo então a importância de se unificar entendimentos à respeito da matéria. O Enunciado nº 256/1986, editado pelo TST, tendo sido revisado no ano de 1993 através do Enunciado nº 331, que por força da Resolução nº 129/2005-TST passou a denominar-se Súmula nº 331, está em vigor até a presente data, sendo motivo de discussão entre os juristas e doutrinadores.

Silva (1997, apud RAMOS, 2001, p. 50) retrata o significado de terceirização em termos ideais. Assim, terceirização seria:

A transferência de atividades para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que tenham esta atividade terceirizada como sua atividade-fim, liberando a tomadora para concentrar seus esforços gerenciais em seu negócio principal, preservando e evoluindo em qualidade e produtividade, reduzindo custos e ganhando competitividade.

Com esta definição acima transcrita, a empresa quando da contratação de prestadores de serviços terceirizados transfere parcela de suas atividades e, com isso, deixa de realizar gastos com parte de sua estrutura, ganhando tempo, maior recurso pessoal e financeiro. Assim, permite maior enfoque no seu negócio, com aproveitamento de seu processo produtivo, investimentos em tecnologia e com novos produtos sendo desenvolvidos, e ao final obtendo maior agilidade, flexibilidade e, principalmente, a competitividade no mercado.

Estas mudanças não atingem somente as empresas que terceirizam seus serviços e produtos, mas principalmente aquelas que prestam serviços ou fornecem bens, pois a crescente contratação dos serviços oferecidos por estas empresas estão em constante concorrência uma com a outra. O mercado tornou-se bastante competitivo, havendo a necessidade de se especializar, prestando seus serviços com maior excelência para aqueles que lhes contratam, trazendo benefícios a quem lhes contrataram, permitindo-lhes economia e qualidade dos serviços prestados.

Outro fator quanto à terceirização é a existência de empregados que se desvinculam de empresas e que começam a oferecer seus serviços por conta própria, dando-lhes oportunidade de ganhos e independência. Estes casos normalmente só ocorrem na área de tecnologia da informação porque é um setor que vive constantemente em evolução, necessitando de forte treinamento e atualização, o que torna oneroso à empresa mantê-lo este profissional em sua estrutura organizacional.

A terceirização para ser vantajosa deve ser encarada como uma parceria. Tanto o contratante como a contratada deve ter o mesmo denominador comum, o serviço com excelência, visando não somente a satisfação do cliente contratante, mas também de quem oferece seus serviços. Isso decorre quando as duas partes estão em sintonia, com auxílio mútuo, porque o sucesso ou fracasso vai depender de ambas, pois se não houver uma combinação entre o contratante e a contratada, o resultado final afetará diretamente as duas. Por isso, é primordial que a Polícia Militar, quando contratar uma empresa prestadora de serviços, deverá fazer uma escolha bem acentuada para o futuro parceiro, não observando somente a questão do preço ofertado, pois um acordo mal acertado pode gerar problemas não somente financeiros, mas essencialmente operacionais, afetando o desenvolvimento dos negócios.

Estudos sobre a terceirização, relatados por diversos autores, classificaram-na da seguinte forma: ao estágio, ao objeto e à finalidade, Martins (2005) relata somente sobre o estágio e o objeto, com a seguinte expressão:

a terceirização pode ser interna ou externa. Na interna, a empresa repassa para terceiros certas etapas de produção que trabalham no mesmo ambiente da tomadora, dividindo responsabilidades. Atualmente é a modalidade mais praticada, gera maior agilidade e redução ou compartilhamento de custos, além de permitir maior sinergia entre as partes. Na externa, a empresa repassa para terceiros certas etapas de produção que são feitas pelas empresas terceirizadas fora da empresa contratante (MARTINS, 2005, p. 25).

Já no estágio, conforme define Sekido (2010):

ele pode ser inicial, intermediário ou avançado, entendido respectivamente como aquele em que a empresa repassa a terceiros atividades não preponderantes, a empresa repassa atividades ligadas indiretamente à atividade da empresa e a empresa repassa atividades ligadas diretamente à atividade da empresa (seria a terceirização na atividade-fim da empresa) (SEKIDO, 2010, p. 12).

Saratt (2008) classifica o objeto como:

- a) Terceirização de serviços – o objeto do contrato é exclusivamente a execução de serviços e a responsabilidade do prestador limita-se à realização das atividades contratadas;
- b) Terceirização de serviços e materiais – o objeto do contrato é a execução de serviços mais os insumos necessários para sua realização e o terceiro agora passa a ser um gestor da atividade, com maior exigência quanto à garantia de qualidade, motivado pela inclusão do insumo;
- c) Terceirização de serviços e equipamentos – o objeto inclui, além da prestação dos serviços, o fornecimento de maquinário e dos demais equipamentos fundamentais à correta e eficiente execução do contrato, visando viabilizar o serviço que está sendo oferecido (SARATT, 2008, p. 10-12).

Prado (apud DI PIETRO, 2008) classifica a terceirização em três modalidades com finalidades distintas:

tradicional, de risco e com parceria. Na tradicional há transferência de serviços a terceiros, sendo o preço de grande relevância para a realização do negócio, o que pode gerar exploração econômica de mão-de-obra, interferências na administração dos serviços, além de outros abusos e irregularidades, visando economia no negócio. Na terceirização de risco ocorre a transferência de obrigações trabalhistas por meio de contratação intermediada por terceiros, com a finalidade de burlar a legislação trabalhista, pois a mão de obra é administrada e supervisionada pela empresa contratante. A terceira modalidade, por sua vez, é aquela em que ocorre a transferência da execução de atividades a parceiros com especialização na que foi contratada, estabelecendo parceria mútua entre as contratantes (PRADO apud DI PIETRO, 2008, p. 212).

Nestas classificações apontadas, observa-se a existência da terceirização lícita e a ilícita, conforme ensina Leiria (2006):

que a empresa terceirizada deve ter maior expertise do que a tomadora na prestação da atividade contratada, caso contrário será mera contratação de mão de obra. Também se as tarefas dos empregados terceirizados ficam sob a supervisão do tomador, configura-se a locação de mão de obra, o qual é ilegal por ser contratação irregular de trabalhadores por empresa interposta. Deve-se, então, observar que uma empresa terceirizada sempre executa a atividade contratada por sua conta e risco, interessando ao tomador do serviço, somente o resultado ou produto objeto do contrato (LEIRIA, 2006, p. 25).

Para formalizar um contrato de terceirização deve existir a manifestação de vontade de ambas as partes (contratante/contratada), ou seja, os interessados fazem um acordo referenciando todos os termos em contrato, assumindo que estão de acordo e em plenas condições de executá-las. Se não há entendimento, não existe o pacto. Mas quando realizado pela Administração Pública, a empresa prestadora de serviços de terceirização se manifesta de acordo em realizá-los, estando sujeito aos termos do edital.

Martins (2005, p. 25) define claramente quanto à natureza jurídica da terceirização. Por sua vez, dependerá do contrato utilizado ou da combinação de vários deles, pois o contrato pode ser de prestação de serviços, de empreitada, de locação de serviços, etc. Dessa forma, este contrato será regulado pelo direito civil, comercial ou administrativo, tendo em seu escopo a produção de bens ou prestação de serviços.

No transcorrer dos anos, através de desdobramentos e outros fenômenos surgidos junto com a terceirização, houve a necessidade de outros caminhos pela perda na qualidade dos prestadores de serviços terceirizados, surgindo então a chamada *terceirização gerenciada* ou normalmente conhecida como *quarteirização*, tendo uma outra empresa especializada em um ramo específico de serviços ou da administração de serviços, com o intuito de fiscalizar as empresas terceirizadas. Essas empresas têm como função principal a melhoria e otimização da gestão da empresa contratada, permitindo-lhe esforçar-se em sua atividade principal. Esse tipo de serviço ocorre, principalmente, quando da prestação de serviços em grandes obras, na construção de pontes ou prédios, por necessitar de um acompanhamento específico para a obra ou serviço.

1.2 Formas de Terceirização

Estudos mostram que existem várias técnicas de terceirização sendo abordadas de diferentes formas por autores estudiosos da matéria.

Cherchglia (1998) descreve algumas destas técnicas, como a **desverticalização**, que é muito utilizada e consiste em passar funções para o fornecedor externo especializado, o qual atua em suas próprias instalações; a **prestação de serviços**, sendo a forma mais utilizada, quando um terceiro intervém numa atividade-meio do tomador, este executa o seu trabalho nas instalações ou onde for determinado. Esta atividade pode ser desenvolvida por empresa ou cooperativa de serviços e trabalho; a **franquia**, quando uma empresa cede sua marca para uso de terceiro, sempre com condições preestabelecidas, com comercialização de seus produtos ou serviços; a **compra de serviços** que ocorre quando a empresa está com sua capacidade produtiva saturada e necessita aumentar suas atividades, buscando parceiros especializados, mediante especificações técnicas para poder complementar sua capacidade produtiva; a **nomeação de representantes**, quando a empresa contrata outras para representar suas atividades de

venda em geral; a **concessão**, quando uma empresa atua em nome da outra, cedendo sua marca sob condições para comercialização de seus produtos; a **permissão**, que se aplica na forma mais típica de terceirização de serviços públicos, onde somente um órgão ou entidade governamental poderá passar a uma permissionária a exploração de um serviço público; e por último, a **alocação de mão de obra**, que é a aquisição ou o aluguel de horas de trabalho, podendo ser desenvolvida de duas maneiras: trabalho temporário e trabalho sindicalizado.

Ainda, segundo a autora, há outras formas de terceirização, como desintegração, facção, corporação e descentralização integrada, sendo específicas de determinado ramo da economia ou ainda incipientes.

Na visão de Queiroz (1998), essas técnicas seguem os seguintes parâmetros: **desverticalização**: transfere ao fornecedor externo especializado, que atua nas suas próprias instalações. Quando a empresa não tem mais interesse em desenvolver mais alguma atividade internamente e repassa para uma outra empresa desenvolvê-la; **prestação de serviço**: existe a intervenção de um terceiro na atividade-meio do tomador, executando algum tipo de atividade contratada nas próprias instalações ou onde for determinado; **franquia**: quando a empresa cede a terceiros o uso de sua marca, em situações já preestabelecidas, para comercialização de seus produtos ou serviços; **compra de serviços**: isso ocorre quando a empresa alcançou o limite de produção e necessita aumentar suas atividades, busca parcerias especializadas e mediante especificações técnicas, pode complementar sua capacidade produtiva; **nomeação de representantes**: contrata parcerias para representarem suas atividades de vendas em geral; **concessão**: uma empresa atua em nome da outra, cedendo sua marca sob condições preestabelecidas para a comercialização dos seus produtos; **permissão**: é a forma mais típica da administração pública para terceirizar seus serviços. Isso ocorre somente quando um órgão ou entidade governamental passa uma permissão para exploração de um serviço público; **locação de mão de obra**: desenvolvida de duas maneiras: trabalho temporário ou trabalho sindicalizado; **desintegração**: pouca conhecida, o tomador apenas idealizou e o fornecedor cria e industrializa o produto; **facção**: mais utilizada em segmentos têxteis e calçadistas. O fornecedor fabrica parte ou produto completo do tomador, e este coloca sua marca; **corporação virtual**: trata-se da união imaterial de duas empresas especializadas, são parte-componentes de um produto que ambas criaram, sinergia para força competitiva; **descentralização integrada**: forma inovadora, implantada experimentalmente na área

automobilística, o fornecedor atua nas instalações do tomador com produtos integrados e complementares, que se unem para compor o produto final.

Silveira et al (2002), quanto às técnicas de terceirização, classifica de diferentes maneiras, quanto à sua forma e quanto ao objeto:

Quanto à forma: a) terceirização externa, em que os prestadores de serviços estão localizados fora e distantes do perímetro da empresa contratante; b) terceirização interna, em que o prestador de serviços está localizado nas instalações do próprio tomador, trabalhando no mesmo ambiente e dividindo responsabilidades, sendo esta a modalidade de terceirização mais praticada atualmente; c) terceirização com cooperativas de trabalho, forma de atuação que surgiu no Brasil na década de 90 e está voltada apenas para a relação da entidade com o cooperado (SILVEIRA et al., 2002, p. 178).

A proposta de Silveira et al (2002), quanto à classificação do objeto, forma-se da seguinte maneira: **terceirização de serviços**, o prestador só tem responsabilidade na execução das atividades contratadas, não estão inclusos a questão dos insumos ou equipamentos, explicitamente caracterizada somente pela prestação dos serviços; **terceirização de serviços e materiais**, existe a inclusão do fornecimento de insumos, onde o terceirizado muda seu perfil de fazedor para gestor das atividades, havendo maior exigência na qualidade; **terceirização de serviços e equipamentos**, a empresa terceirizada é que tem a obrigação de fornecer todo maquinário e equipamentos indispensáveis para uma execução correta e com eficiência, de acordo com o contrato; e por último a **terceirização plena**, é a transferência de atividades e tecnologia, onde a terceirizada é a executante da atividade como responsável pela sua execução, como também na tecnologia empregada e pela gestão integral da atividade contratada.

Como relatado acima, existem diversas formas de terceirização, cada qual com uma especificidade detalhada e com formas de aplicação, mas todas corretamente respaldadas, tanto pelo contratante como pelo contratado, assim sendo, não deixa dúvidas quanto às suas obrigações e direitos.

1.3 Aspectos Legais da Terceirização

Vários atos normativos foram adotados pela Administração sobre esse assunto, mas pode-se considerar que o Decreto-Lei nº 200, de 25 de julho de 1967, que estabeleceu

a reforma administrativa, reuniu várias normas gerais e especiais sobre o assunto, definindo que a Administração Pública poderá utilizar, sempre que possível, a execução indireta de algumas atividades mediante contrato. Essa prerrogativa encontra amparo no art. 10, § 1º, alíneas "a", "b", "c", e § 7º do referido decreto (BRASIL, 1967).

O artigo 10 do Decreto-Lei nº 200/67 deixa claro que, para que exista uma execução de atividades na Administração Federal, a mesma deverá ser totalmente descentralizada. Isto ocorre em três planos distintos: a distinção do nível de direção de execução, da Administração Federal para as Unidades Federadas, que estejam corretamente aparelhadas mediante convênio, e quando na Administração Federal for através de empresas privadas decorrentes de contratos ou concessões (BRASIL, 1967).

E complementando o § 7º deste Decreto-Lei deixa claro que a administração pública deverá contratar empresas que realizarão suas atividades mediante contrato e comprovação suficientemente clara e desenvolvida que podem executar os serviços e encargos da execução contratada (BRASIL, 1967).

A terceirização na Administração Pública, muito embora já fosse possível desde 1967, conforme o Decreto Lei nº 200/67, se desenvolveu de uma maneira mais rápida na década de 1990, após a aprovação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado em 1995, pelo então Presidente da República Fernando Henrique Cardoso, que teve como política de pessoal, a criação de novas carreiras de nível superior, extinguindo-se os cargos de nível médio e nível intermediário, não autorizando mais concurso público para esses cargos, e sim adotando a política de contratação desses serviços, podendo-se observar pelas legislações mencionadas a seguir: Lei nº 9.632, de 7 de maio de 1998, que dispõe sobre a extinção de cargos no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, pela qual foram extintos aproximadamente 10 mil cargos públicos (BRASIL, 1998) e o Decreto nº 4.547 de dezembro de 2002, que dispõe sobre a extinção de cargos efetivos no âmbito da Administração Pública Federal (BRASIL, 2002).

Verifica-se que existem várias normas que amparam esse tipo de contratação e como destaque deste assunto trouxemos o estudo realizado pelo Tribunal de Contas da União, quando da apreciação das contas do Governo da República, Ata nº 19, de 11 de junho de 2002, TCU, Plenário, Diário Oficial da União – *DOU*, de 29 de julho de 2002, relatório das contas do Governo do ano de 2001, relatadas pelo Exmº. Ministro Walton Alencar Rodrigues, por constar no âmbito das áreas temáticas em destaque, a extensão do fenômeno da terceirização na Administração Pública, como resultado da política de

redução dos quadros do Estado: "A Administração Pública vem adotando a terceirização de mão de obra, especialmente nos últimos anos, como forma de reduzir os quadros do Estado na realização de suas atividades". E ainda: "A princípio, a terceirização dos serviços de uma empresa é lícita, quando se trata de atividades secundárias, compreendendo os serviços que não constituem sua atividade fim" (MONTEIRO, 2008).

Podemos ver, como exemplo, a legislação a seguir, dando respaldo à contratação de serviços terceirizados nas mais variadas formas, dentre outras:

a) O Decreto n° 2.271/97, que dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal Direta, autárquica e fundacional, e estabelece em seu art. 1° a possibilidade de terceirização de serviços relativos às atividades materiais acessórias, instrumentais ou complementares aos assuntos que constituem área de competência legal do órgão ou entidade, compreendendo várias atividades, dentre elas: conservação, limpeza, segurança, vigilância, transportes, etc.;

b) Lei n° 6.019, de 3 de janeiro de 1974, acerca do contrato de trabalho temporário, onde estabelece, dentre outros, o prazo de duração do contrato em até 3 (três) meses, podendo ser prorrogado por até mais 3 meses;

c) Lei n° 8.745, de 9 de dezembro de 1993, que trata da contratação por tempo determinado para atender necessidade temporária de excepcional interesse público, nos termos do art. 37, inc. IX, da Constituição Federal (processo seletivo simplificado);

d) Decreto n° 4.748, de 16 de junho de 2003, que regulamenta o processo seletivo simplificado - Lei n° 8.745/93, art. 3°, §3°;

e) Instrução Normativa n° 18, MARE, de 22 de dezembro de 1997, que disciplina a contratação de serviços a serem executados de forma indireta e contínua;

f) Portaria n° 3, MP/SLTI, de 7 de julho de 2005, alterada pela Portaria n° 9, MP/SLTI, de 22 de dezembro de 2005, e a Portaria n° 6, MP/SLTI, de 22 de julho de 2005, que estabelecem os novos limites máximos para contratação e repactuação de serviços de vigilância e de limpeza e conservação, respectivamente, observando que essa portaria está sempre sendo atualizada pelo Ministério do Planejamento;

g) Decreto n° 2.487, de 2 de fevereiro de 1998, que dispõe sobre a qualificação de autarquias e fundações como agências executivas, estabelece critérios e procedimentos para a elaboração, acompanhamento e avaliação dos contratos de gestão e dos planos estratégicos de reestruturação e de desenvolvimento institucional das entidades qualificadas e dá outras providências;

h) Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências.

i) Essa lei, denominada de Lei de Responsabilidade Fiscal, limite os valores dos contratos de *terceirização* de mão de obra que se referem à substituição de servidores e empregados.

A forma de contratar serviços e produtos através da terceirização, principalmente na Administração Pública, também vem sendo disciplinada por normativos infralegais, tais como: portarias, instruções normativas interministeriais e decisões de tribunais do Poder Judiciário (SILVA, 2008, p. 18).

1.4 Organizações Privadas e Públicas e a Terceirização

O instituto denominado terceirização é entendido por todos que necessitam, ou não fazer uma contratação por empresas privadas ou públicas, no quesito serviços, mediante a contratação de terceiros. Essa contratação tem como intuito a entrega dos serviços a serem realizados, os quais são necessários ao desenvolvimento da empresa ou da administração pública, porém, é extremamente necessário ao bom desenvolvimento das mesmas. Em contrapartida, a terceirizada recebe pagamento para a realização destas atividades através de um contrato, no caso da administração pública, muitas vezes através de licitação.

Para se submeter a parcerias com terceirização dos serviços necessários, as chamadas atividades meio, tais como, vigilância, limpeza, contabilidade, etc., permitem às empresas e/ou administração pública voltarem suas atenções nas chamadas atividades-fim, aquelas que geram valor e rentabilidade para a contratante, sendo este o negócio central da mesma. O que é muito defendido no ponto de vista de Russo (2007, p. 69), quando afirma que “para a contratação de serviços terceirizados, somente se admite a intermediação de mão de obra ligada à atividade-meio da organização. Já a contratação para a realização de atividades-fim só deve ser obtida pela via comum, que é o contrato de emprego.”

De certa forma, a terceirização tem como princípio evitar o desperdício de recursos e mão de obra e para a obtenção de ganhos, existindo maior especialização nos serviços a serem prestados, pois a empresa a ser contratada tende a buscar maior flexibilidade por meio de um gerenciamento eficaz e ao mesmo tempo no compartilhamento dos recursos necessários para a realização de atividade-meio e, através disso, uma maior eficiência e excelência nos serviços prestados.

Silva (2008) coloca que com a terceirização:

os contratantes vislumbram a possibilidade de redução de encargos sociais, considerando as vantagens de que as empresas terceirizadas geralmente desfrutam – em regra, as terceirizadas são de menor porte do que as contratantes (menor faturamento ou número de funcionários). Essa vantagem deveria, assim, contribuir para a redução dos custos da contratante, o que não necessariamente ocorre na prática (SILVA, 2008, p. 14).

Com este mesmo raciocínio, esses aspectos são salientados por Russo (2007) nos termos a seguir:

As principais vantagens do nível econômico e administrativo que podem ser citadas em seu projeto de terceirização são:

(...)

Minimizar os desperdícios, as perdas, os controles, os custos administrativos e de pessoal, o nível hierárquico, o passivo e as reclamações trabalhistas, a burocracia, pois os equipamentos e mão de obra são do prestador de serviços que é especializado (RUSSO, 2007, p. 72).

As empresas privadas que atuam com o sistema de *franchising*, utilizam a terceirização até mesmo em suas atividades-fim. Neste caso, a finalidade de terceirizar é a utilização de sua marca franqueada para conseguir expandir e divulgar rapidamente seu negócio, sem, no entanto, fazer investimentos próprios, mas sim, daqueles que terceirizam seus produtos, pagando-lhes para utilizar a sua marca de produtos e até mesmo do seu sistema e métodos de trabalho.

Quanto às organizações públicas, a contratação da terceirização pode ser feita de diversas formas, ou ser adquirida de acordo com suas diferentes modalidades. Conforme Di Pietro (2003), a terceirização pode estar assumindo as seguintes modalidades:

pode adquirir a forma de empreitada, seja empreitada de obra, seja empreitada de serviço. ... A empreitada de serviços não tem por objeto a prestação de um

serviço contínuo, a ser prestado como se fosse por um empregado da empresa tomadora. Ela visa um serviço, um resultado (DI PIETRO, 2003, p. 2).

Existe uma ressalva à Administração Pública, o que difere da pessoa jurídica de direito privado, a quem é lícito fazer tudo aquilo que a lei não proíbe, mas tendo que submeter-se ao princípio da legalidade, sendo imposto ao administrador seguir tudo que a lei determina. Neste caso, é reconhecido que o administrador público enfrentará maiores restrições em suas funções do que o administrador privado. Uma ilustração vem com o pensamento de Meirelles (2006, p. 87), que assim dispõe: “o administrador público está em toda sua atividade funcional, sujeito aos mandamentos da lei e às exigências do bem comum, e deles não se pode afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido”. Este pensamento nos remete a uma peculiaridade inerente à questão da terceirização no setor público, a seguir analisada.

1.5 Terceirização da Administração Pública e os Conflitos da Meritocracia

Existem conflitos quanto à terceirização de serviços pela administração pública. Muito se questiona sobre o que esta prática traz, se realmente existe uma economia às organizações que contratam empresas prestadoras de serviços (terceirização).

O setor público é muito questionado quanto à questão da terceirização, e com respeito a este pensamento, alguns autores a defendem e demonstram outros argumentos, tal como se verifica nas lições de Ramos (2001), que assim dispõe:

no setor público nem sempre as contratações de terceiros trazem economia de recursos ao erário. Não são raras as situações em que somados todos os custos, a execução direta pelo Poder Público seria mais econômica. É possível que essa situação decorra de licitações viciadas. De qualquer sorte, esse é um óbice a ser considerado quando é o setor público que realiza o processo de terceirização. O poder público não é movido pelo intuito de lucro. Não se cuida, pois, de conseguir a diminuição de custos pura e simplesmente, como se o Estado fosse uma grande empresa administrada. O setor público tem por finalidade a consecução do bem comum. Dessa forma, poderá a Administração, por vezes, operar com déficit financeiro determinada atividade se isso trouxer benefícios a certos segmentos sociais (RAMOS, 2001, p. 144).

Corroborando esta ideia, Silva (2008) explana da seguinte forma:

É possível dizer, assim, que, no âmbito da Administração Pública, a contratação de serviços terceirizados visa, primordialmente, melhorar a execução de tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle da Administração, além de contribuir para o controle do crescimento desmesurado da administração, tal como dispõe o Decreto-Lei nº 200/1967 (SILVA, 2008, p. 50).

Apesar de tudo, a discussão quanto à economia que a terceirização traz para a administração pública pode ser confrontada com as ideias de Ramos (2001). A autora relata que nem sempre a terceirização satisfaz a administração pública quanto à economia, Alves (2006, p. 3), divergindo desta autora, defende a tese de que a administração pública utiliza da terceirização para “...reduzir ou suprimir a participação do Estado em atividades não essenciais, buscando diminuição dos gastos públicos, aumento da qualidade e maior eficiência da máquina administrativa”.

O fato é que, conforme Kaspareit e Moser (2008, p. 37), “a terceirização na Administração Pública é considerada por muitos, como a solução de problemas relativos à qualidade dos serviços prestados, eficiência, agilidade e redução de custos”.

No entanto, estas questões referenciadas pelos autores acima são questionáveis através do modelo atual da terceirização que está sendo adotado pela Administração Pública, Silva (2008) traduz da seguinte forma:

em que os instrumentos convocatórios especificam postos de trabalhos, quantitativos de pessoal, salários, atraindo para participar dos certames não empresas especializadas em determinado serviço, mas, sim, empresas de intermediação de mão de obra. Uma análise do Contrato Social dos prestadores de serviços revela que esse agentes possuem habilitação para a execução de quase todo tipo de serviço, desde limpeza até os mais técnicos, como os de informática. Nessa situação, será que há especialização por parte do “prestador do serviço” (SILVA, 2008, p. 50).

O que se vê é que muitos remetem o mérito da terceirização na Administração Pública, como aqueles que utilizam de interesses e poderes, para através de influências, no intuito de fomentar o *empreguismo*, contratar pessoas e/ou empresas através de licitações viciadas, dando ganho àquelas que lhes interessam, favorecendo o apadrinhamento político e dando margens ao favorecimento daqueles que mais lhes interessam usando do poder da administração pública em suas mãos.

O que se espera da terceirização na Administração Pública a redução da participação do Estado em atividades materiais, instrumentais e/ou complementares aos

assuntos pertinentes à sua área de competência legal e, primordialmente, aumentar a eficiência, com uma qualidade superior dos serviços, e a redução dos custos.

De outro lado, com o pensamento favorável a que a Administração Pública terceirize seus serviços, tem-se o exemplo:

A terceirização é um instrumento jurídico que não visa fomentar a proliferação de empresários inescrupulosos que vejam nela uma maneira de enriquecerem-se indevidamente às custas do administrador público desidiioso ou do trabalhador incauto. A terceirização é parceira e para ser eficaz necessita que Administração Pública, empresariado e trabalhador convirjam para um único propósito, qual seja, o de prestar adequados serviços à sociedade, sem o desrespeito da dignidade da pessoa humana (COSTA, 2005, p. 9).

Seguindo esta mesma linha de pensamento, Fernandes (2001) entende que a Administração Pública deve adotar a terceirização de seus serviços com sucesso, observando sempre a necessidade de se adotar algumas precauções. Desta forma, evitam-se iniciativas de pleitos que buscam relação de emprego e a responsabilização subsidiária ou solidária dos contratantes, como por exemplo:

- a) trabalho feito no estabelecimento da empresa contratada. Embora possível o reconhecimento do vínculo, há maior dificuldade de definir quem dá as ordens, o horário de trabalho, a pessoalidade;
- b) serviço que não se define pelo efetivo que tem que trabalhar na execução. Quando terceirizado determinado serviço, não podem e não devem os agentes da Administração Pública interferir no quantitativo a ser empregado na execução do trabalho. Quando imprescindível a indicação de postos de trabalho, com por exemplo no caso de vigilância ostensiva, a Administração deve indicar o posto e o número de horas a ser guarnecido, deixando o contratado livre para definir o efetivo e, especialmente quem será contratado. Não raro, ouvem-se afirmativas no sentido de que o Diretor indicou um servente para a empresa de conservação. Esse fato, mesmo que isoladamente, caracteriza ato de improbidade administrativa. Quando ocorre a terceirização, é absolutamente vedado interferir na gerência do contratado, ressalvados apenas os atos tendentes a verificar o cumprimento das obrigações legais, pelas quais a Administração Pública possa a vir a ser condenada, em caso de descumprimento;
- c) uso de materiais e equipamentos do contratado. O fato isolado não descaracteriza a relação de emprego, mas no conjunto é um indicativo de ausência de dependência econômica. Esse aspecto assume relevância, quando utilizados equipamentos caros ou de alta tecnologia, de propriedade da empresa contratada, e
- d) completa ausência de contato entre os empregados do contratado e os agentes da Administração Pública. Nesse ponto, a própria Lei n° 8.666/93 define que na execução do contrato os contatos e a fiscalização devem ser feitos entre o executor, gestor ou fiscal da Administração e o preposto da contratada (FERNANDES, 2001, p. 6).

Já Beurlen (2007) afirma que, quando a Administração Pública contrata serviços de mão de obra, a mesma não lhe traz vantagens. Isto não ocorre quando esta contratação é estruturada por meio de prestação de serviços. No seu entender, essa forma da Administração executar indiretamente as suas atividades tem como características:

permite a especialização das atividades, a melhoria na qualidade de serviços, a otimização dos recursos humanos e materiais de ambas as empresas envolvidas, o incremento de produtividade e eficiência nas atividades meio e fim, a redução de custos e a concentração da tomadora de serviços nas suas funções essenciais. Porém, quando a execução indireta se dá pelo formato do fornecimento de mão de obra, a Administração acaba por gerenciar os funcionários da empresa contratada, estabelecer vínculos de pessoalidade e subordinação com aqueles, responsabilizar-se pelas decisões técnicas referentes à execução, ocupar-se com atividade acessória como se a executasse diretamente, impedir o exercício pela contratada de seu “savoir faire”, obstar a redução de custos e a especialização, desfocar seus servidores da atividade final do órgão e acumular débitos por condenações trabalhistas (BEURLEN, 2007, p. 1189).

A Administração Pública, quando utiliza a terceirização, se bem tratada e utilizada, traz grandes vantagens, principalmente quanto à questão do inchaço da máquina estatal, estando desvinculada a manutenção de gastos de atividades essenciais, como materiais e acessórias que não vislumbram atender ao interesse público, mas simplesmente, a manutenção de serviços internos dos entes públicos.

Ao final, quando colocada na balança entre os conflitos e controvérsias, a utilização da terceirização pela Administração Pública tende a cumprir o que lhe é esperado: a eficiência em suas finalidades. O Poder Público, quando da adoção deste tipo de modalidade de prestação de serviços não visa unicamente à redução de custos, mas, principalmente, a excelência nos serviços prestados e a desburocratização da máquina estatal para um melhor desempenho de suas atividades destinadas à consecução do bem comum.

2 ANÁLISE DE MERCADO: MODELO REFERENCIAL

Este trabalho tem como objetivo a comprovação da necessidade da terceirização dos serviços de manutenção das Unidades Policiais Militares do Estado de Goiás, buscando avaliar tanto a questão teórica como de demonstrar que a prática deste instrumento será de grande valia para a Polícia Militar e, também, que a Administração Pública estará economizando um valor econômico considerável ao contratar uma empresa especializada para efetivação dos trabalhos ora contratados.

Na busca de demonstrar o que o tema aborda, foram adotadas as seguintes ações:

a) Foi elaborada a análise do contingente utilizado para o desenvolvimento destas necessidades nas Unidades Militares Policiais do Estado de Goiás, cuja unidade modelo foi a Academia de Polícia Militar ;

b) Buscou-se, junto ao Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás, saber como foi elaborada a licitação para a implementação desse tipo de serviço com empresas especializadas;

c) Foi feito um comparativo salarial entre o que ganha um soldado e um funcionário terceirizado.

Foi utilizada como metodologia pesquisa de campo, com informações obtidas da empresa Gentleman Segurança, no ano de 2011/2012, bem como, informações obtidas na Acadêmica de Polícia Militar do Estado de Goiás.

A proposta, ora a ser analisada para contratação de serviços básicos das Unidades Policiais Militares, tem como modelo a implementação do serviço na Academia de Polícia Militar, onde, através de informação repassada pelo almoxarifado, chegou-se à

conclusão de que, para que o serviço de terceirização fosse implementado, seriam necessários 10 funcionários.

Quanto ao valor salarial, no período de 2010/2011, foi baseado o salário mínimo de R\$ 562,00 (quinhentos e sessenta e dois reais), pertinentes aos serviços terceirizados de Serviços Gerais (07), Piscineiro (01) e Jardineiro (02).

O valor unitário para cada soldado no período de 2010/2011, está no valor de R\$ 2.989,85 (dois mil, novecentos e oitenta e nove reais e oitenta e cinco centavos), e com os encargos decorrentes este valor passa para R\$ 4.421,53 (quatro mil e quatrocentos e vinte e um reais e cinquenta e três centavos).

Abaixo demonstramos o valor a ser pago a cada servidor discriminado de acordo com sua função:

Serviços Gerais:		
Remuneração		
Salário base de Serviços Gerais		R\$ 562,00
Valor da Reserva Técnica		R\$ 22,48
Encargos Sociais: (Incidente sobre o valor da Remuneração + valor da Reserva Técnica)		
<u>Grupo "A"</u>		
INSS	20%	R\$ 116,90
SESI ou SESC	1,50%	R\$ 8,77
SENAI ou SENAC	1,00%	R\$ 5,85
INCRA	0,20%	R\$ 1,18
Salário Educação	2,50%	R\$ 14,61
FGTS	8,00%	R\$ 46,76
Seguro Acidente de Trabalho/SAT/INSS	3,00%	R\$ 17,54
SEBRAE	0,60%	R\$ 3,52
<u>Grupo "B"</u>		
Férias	11,11%	R\$ 64,94
Auxílio Doença	0,82%	R\$ 4,79
Licença Paternidade/Maternidade	0,32%	R\$ 1,88
Faltas Legais	0,44%	R\$ 2,58
Acidente de Trabalho	0,32%	R\$ 1,88
Aviso Prévio	1,04%	R\$ 6,09
13º Salário	8,33%	R\$ 48,70
<u>Grupo "C"</u>		
Aviso Prévio Indenizado	1,06%	R\$ 6,20
Indenização Adicional	1,08%	R\$ 6,31
Indenização (rescisões sem justa causa)	4,00%	R\$ 23,39
<u>Grupo "D"</u>		
Incidência dos Encargos do Grupo "A" sobre os itens do Grupo "B"	8,24%	R\$ 48,15
Valor dos Encargos Sociais	73,56%	R\$ 429,92
Valor da Mão-de-Obra (Remuneração+Reserva Técnica+Encargos Sociais)		R\$ 1.014,40
<u>Insumos:</u>		
Uniforme		R\$ 3,90
Vale alimentação		R\$ 124,15
Vale transporte		R\$ 96,29
NR 07 (Exame, periódicos, admissionais e demissionais, etc.)		R\$ 5,13
Treinamento e/ou reciclagem de pessoal		R\$ 2,93
Seguro de vida em grupo		R\$ 0,80
Assiduidade/Pontualidade		R\$ 60,00
Material de Limpeza e Equipamentos		R\$ 283,95
Supervisão/Preposto		R\$ 20,00
Valor dos Insumos		R\$ 597,15
(sobre os insumos incidirá o mesmo percentual da reserva técnica)	4,00%	R\$ 23,90
<u>Demais Componentes</u>		
Despesas Administrativas/Operacionais	2,00%	R\$ 32,71
Lucro	2,00%	R\$ 32,71
Valor dos Demais Componentes (01 + 02)		R\$ 65,42
<u>Tributos – (ISSQN 5% + COFINS + 3% + PIS 0,65% + Contribuição Social 0,00% + IRPJ 0,00%) =</u>		
		16,33%
<u>TRIBUTOS (%)</u>		
$\frac{100}{100} = TO 0,001633$		
(Mão de obra + Insumos + Demais componentes) = PO		R\$ 1.700,85
$P6 / (1-TO) = P1$		R\$ 2.032,82
VALOR DOS TRIBUTOS (P1-PO)		R\$ 331,97
PREÇO HOMEM-MÊS: (Mão de obra + insumos + demais componentes + tributos)		
R\$ 2.032,82 (Dois mil, trinta e dois reais e oitenta e dois centavos).		

Quadro 1: Demonstrativo do valor cobrado para contratação de um servidor de serviços gerais. Preço Final/Base de Cálculo anos 2010/2011. (Serviços a serem contratados/terceirizados) – Mensal.
Fonte: Gentleman Segurança, 2010/2011.

<u>Piscineiro:</u>		
Remuneração		
Salário base de Piscineiro		R\$ 562,00
Valor da Reserva Técnica		R\$ 22,48
Encargos Sociais: (Incidente sobre o valor da Remuneração + valor da Reserva Técnica)		
<u>Grupo "A"</u>		
INSS	20%	R\$ 116,90
SESI ou SESC	1,50%	R\$ 8,77
SENAI ou SENAC	1,00%	R\$ 5,85
INCRA	0,20%	R\$ 1,18
Salário Educação	2,50%	R\$ 14,61
FGTS	8,00%	R\$ 46,76
Seguro Acidente de Trabalho/SAT/INSS	3,00%	R\$ 17,54
SEBRAE	0,60%	R\$ 3,52
<u>Grupo "B"</u>		
Férias	11,11%	R\$ 64,94
Auxílio Doença	0,82%	R\$ 4,79
Licença Paternidade/Maternidade	0,32%	R\$ 1,88
Faltas Legais	0,44%	R\$ 2,58
Acidente de Trabalho	0,32%	R\$ 1,88
Aviso Prévio	1,04%	R\$ 6,09
13º Salário	8,33%	R\$ 48,70
<u>Grupo "C"</u>		
Aviso Prévio Indenizado	1,06%	R\$ 6,20
Indenização Adicional	1,08%	R\$ 6,31
Indenização (rescisões sem justa causa)	4,00%	R\$ 23,39
<u>Grupo "D"</u>		
Incidência dos Encargos do Grupo "A" sobre os itens do Grupo "B"	8,24%	R\$ 48,15
Valor dos Encargos Sociais	<u>73,56%</u>	R\$ 429,92
Valor da Mão-de-Obra (Remuneração+Reserva Técnica+Encargos Sociais)		R\$ 1.014,40
<u>Insumos:</u>		
Uniforme		R\$ 18,47
Vale alimentação		R\$ 124,15
Vale transporte		R\$ 96,29
NR 07 (Exame, periódicos, admissionais e demissionais, etc)		R\$ 6,80
Treinamento e/ou reciclagem de pessoal		R\$ 3,00
Seguro de vida em grupo		R\$ 2,17
Assiduidade/Pontualidade		R\$ 60,00
Material e Equipamentos		R\$ 53,28
Supervisão/Preposto		R\$ 20,00
Valor dos Insumos		R\$ 384,16
(sobre os insumos incidirá o mesmo percentual da reserva técnica)	4,00%	R\$ 15,37
<u>Demais Componentes</u>		
Despesas Administrativas/Operacionais	2,00%	R\$ 28,28
Lucro	2,00%	R\$ 28,28
Valor dos Demais Componentes (01 + 02)		R\$ 56,56
Tributos – (ISSQN 5% + COFINS + 3% + PIS 0,65% + Contribuição Social 0,00% + IRPJ 0,00%) =		16,33%
<u>TRIBUTOS (%)</u>		
100	= TO 0,001633	
(Mão de obra + Insumos + Demais componentes) = PO		R\$ 1.470,48
Po / (1-TO) = P1		R\$ 1.757,52
VALOR DOS TRIBUTOS (P1-PO)		R\$ 287,04
<u>PREÇO HOMEM-MÊS: (Mão de obra + insumos + demais componentes + tributos)</u>		
R\$ 1.757,52 (Hum mil, setecentos e cinquenta e sete reais e cinquenta e dois centavos).		

Quadro 2: Demonstrativo do valor cobrado para contratação de um servidor piscineiro. Preço Final/Base de Cálculo anos 2010/2011. (Serviços a serem contratados/terceirizados) – Mensal.
Fonte: Gentleman Segurança, 2010/2011.

Jardineiro:		
Remuneração		
Salário base de Jardineiro		R\$ 562,00
Valor da Reserva Técnica		R\$ 22,48
Encargos Sociais: (Incidente sobre o valor da Remuneração + valor da Reserva Técnica)		
<u>Grupo "A"</u>		
INSS	20%	R\$ 116,90
SESI ou SESC	1,50%	R\$ 8,77
SENAI ou SENAC	1,00%	R\$ 5,85
INCRA	0,20%	R\$ 1,18
Salário Educação	2,50%	R\$ 14,61
FGTS	8,00%	R\$ 46,76
Seguro Acidente de Trabalho/SAT/INSS	3,00%	R\$ 17,54
SEBRAE	0,60%	R\$ 3,52
<u>Grupo "B"</u>		
Férias	11,11%	R\$ 64,94
Auxílio Doença	0,82%	R\$ 4,79
Licença Paternidade/Maternidade	0,32%	R\$ 1,88
Faltas Legais	0,44%	R\$ 2,58
Acidente de Trabalho	0,32%	R\$ 1,88
Aviso Prévio	1,04%	R\$ 6,09
13º Salário	8,33%	R\$ 48,70
<u>Grupo "C"</u>		
Aviso Prévio Indenizado	1,06%	R\$ 6,20
Indenização Adicional	1,08%	R\$ 6,31
Indenização (rescisões sem justa causa)	4,00%	R\$ 23,39
<u>Grupo "D"</u>		
Incidência dos Encargos do Grupo "A" sobre os itens do Grupo "B"	8,24%	R\$ 48,15
Valor dos Encargos Sociais	73,56%	R\$ 429,92
Valor da Mão-de-Obra (Remuneração+Reserva Técnica+Encargos Sociais)		R\$ 1.014,40
<u>Insumos:</u>		
Uniforme		R\$ 18,47
Vale alimentação		R\$ 124,15
Vale transporte		R\$ 96,29
NR 07 (Exame, periódicos, admissionais e demissionais, etc)		R\$ 6,80
Treinamento e/ou reciclagem de pessoal		R\$ 3,00
Seguro de vida em grupo		R\$ 2,17
Assiduidade/Pontualidade		R\$ 60,00
Material e Equipamentos		R\$ 53,28
Supervisão/Preposto		R\$ 20,00
Valor dos Insumos		R\$ 384,16
(sobre os insumos incidirá o mesmo percentual da reserva técnica)	4,00%	R\$ 15,37
<u>Demais Componentes</u>		
Despesas Administrativas/Operacionais	2,00%	R\$ 28,28
Lucro	2,00%	R\$ 28,28
Valor dos Demais Componentes (01 + 02)		R\$ 56,56
Tributos – (ISSQN 5% + COFINS + 3% + PIS 0,65% + Contribuição Social 0,00% + IRPJ 0,00%) =		16,33%
TRIBUTOS (%)		
100	= TO 0,001633	
(Mão de obra + Insumos + Demais componentes) = PO		R\$ 1.470,48
Po / (1-TO) = P1		R\$ 1.757,52
VALOR DOS TRIBUTOS (P1-PO)		R\$ 287,04
PREÇO HOMEM-MÊS: (Mão de obra + insumos + demais componentes + tributos)		
R\$ 1.757,52 (Hum mil, setecentos e cinquenta e sete reais e cinquenta e dois centavos).		

Quadro 3: Demonstrativo do valor cobrado para contratação de um servidor jardineiro. Preço Final/Base de Cálculo anos 2010/2011. (Serviços a serem contratados/terceirizados) – Mensal.
Fonte: Gentleman Segurança, 2010/2011.

Abaixo, planilha referenciando o valor total da terceirização dos serviços de básicos a serem efetuados nas Unidades Policiais Militares.

Categoria	Quantidade de Pessoal	Valor Unitário	Valor Total Mensal	Valor Total Anual
Serviços Gerais	7	2.032,82	14.229,74	170.756,88
Jardineiro	2	1.757,52	3.515,04	42.180,48
Piscineiro	1	1.757,52	1.757,52	21.090,24
TOTAL	10	--	19.502,30	234.027,60

Quadro 4: Demonstrativo de Preço Final/Base de Cálculo anos 2010/2011. (Serviços a serem contratados/terceirizados) – Mensal e Anual

Fonte: Gentleman Segurança, 2010/2011.

Posto	Quantidade de Efetivo	Salário/Mensal sem Encargos	Custo Unitário com Encargos Sociais	Valor Total Mensal	Valor Total Anual
Soldado	10	2.989,85	4.421,53	44.215,30	530.583,60

Quadro 5: Demonstrativo de quanto o Estado gasta com efetivo (soldado) mensalmente e anualmente. Data Base: 2010/2011.

Fonte: Ten. QOCBM Luís Antônio da Silva, 2010/2011.

2.1 Resultado dos Dados Analisados

Conforme referenciado no item 3, segue abaixo comparativo entre as categorias terceirizadas e o efetivo que realiza os serviços de manutenção das Unidades Policiais Militares no Estado de Goiás, sendo que esse efetivo está sendo baseado em 10 (dez) profissionais.

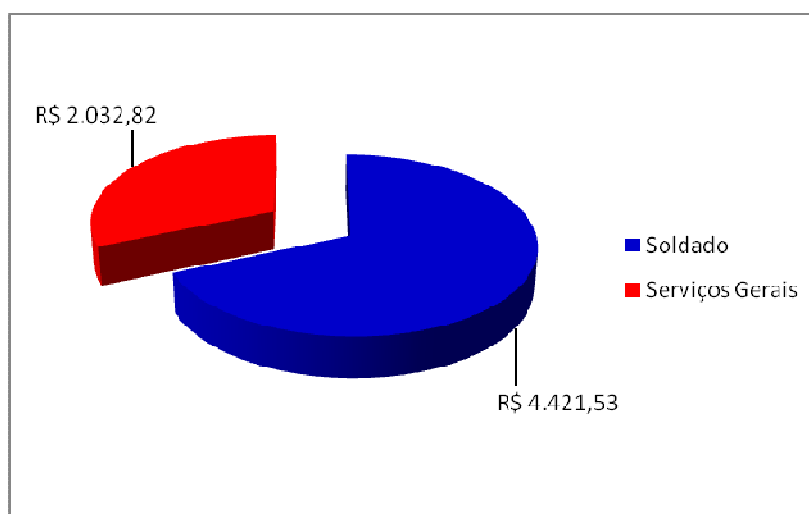


Figura 1: Comparativo do valor unitário entre Soldado e Serviços Gerais (terceirizado). Ano Base: 2010/2011. Fonte: Autores, 2012.

Conforme demonstrado no gráfico 1, a diferença em percentual do valor unitário do saldo mensal de um soldado para um trabalhador de serviços gerais (terceirizado), demonstra que, mesmo com todos os encargos efetivos de um trabalhador de serviços gerais mais encargos e o percentual de lucro para a empresa, o valor deste funcionários ficou 45,97% (quarenta e cinco vírgula noventa e sete por cento) menor do que o soldado percebe mensalmente, incluídos todos os encargos sociais de acordo com as leis inerentes a este tipo de serviço.

Abaixo um comparativo entre Soldado e Piscineiro/Jardineiro, sendo que estes dois percebem o mesmo valor salarial mensal.

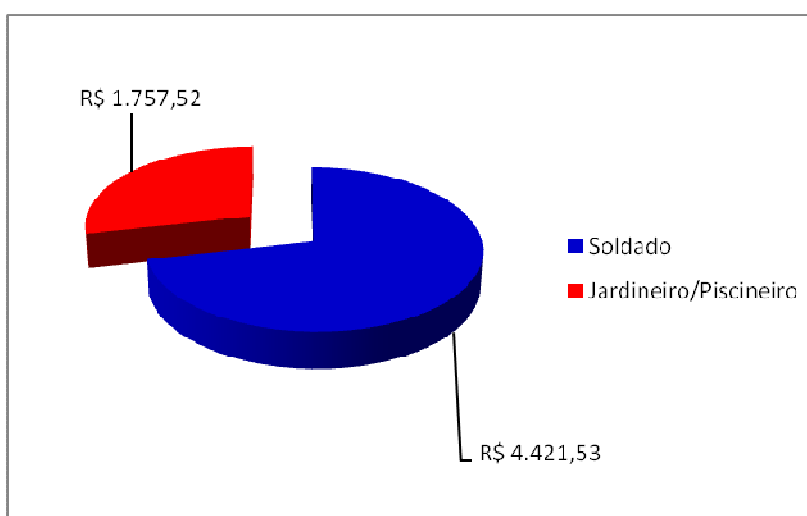


Figura 2: Comparativo do valor unitário entre Soldado e Jardineiro/Piscineiro (terceirizado). Ano Base: 2010/2011.

Fonte: Autores, 2012.

Neste gráfico fica ainda mais evidente que a contratação dos serviços prestados por empresa terceirizada fica mais econômico para a máquina administrativa governamental, pois o salário do jardineiro/piscineiro, contando com todos os encargos trabalhistas, ainda alcança somente 39,75% (trinta e nove vírgula setenta e cinco por cento) do salário base do soldado com todos os encargos sociais.

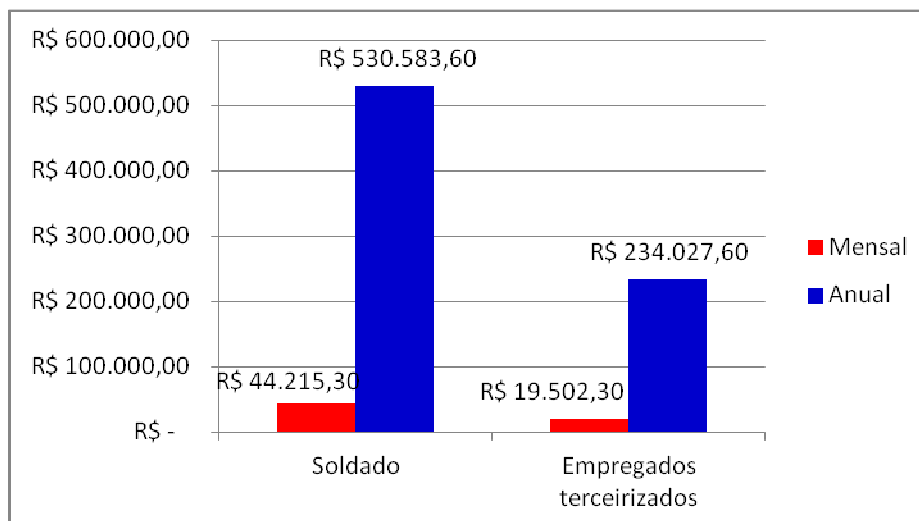


Figura 3: Comparativo total entre os salários do soldado e empregados terceirizados. Ano Base: 2010/2011.
Fonte: Autores, 2012.

Na análise do gráfico 3, fica demonstrado que em um mês o saldo a se pagar 10 (dez) soldados, mais encargos sociais, fica num valor total mensal de R\$ 44.215,30 (quarenta e quatro mil, duzentos e quinze reais e trinta centavos) enquanto que se forem contratados 7 (sete) servidores de serviços gerais, 2 (dois) jardineiros e 1 (um) piscineiro, este valor ficará ao final do mês em R\$ 19.502,30 (dezenove mil, quinhentos e dois reais e trinta centavos), o que, ao final do ano repercutirá numa diferença em valores de R\$ 296.556,00 (duzentos e noventa e seis reais, quinhentos e cinquenta e seis centavos). Isso demonstra efetivamente que a terceirização é viável no plano econômico, pois a Administração Pública terá uma economia substancial com a contratação e terceirização dos serviços de manutenção das Unidades Policiais Militares. Mas deixando claro que esta é somente uma comparação, sendo que através de licitação, poderá haver um acréscimo e/ou diminuição dos valores, pois haverá concorrência e a Instituição não deverá observar somente a questão financeira, mas o que estas empresas poderão oferecer além do custo financeiro.

2.2 Responsabilidade da Empresa a ser Contratada

Para que a empresa contratada (terceirizada) venha a fazer todo o serviço constante na licitação, deve estar ciente de todos os compromissos oriundos, sem acréscimo de extra e/ou fornecimento de equipamentos e materiais para a perfeita execução

dos serviços pelas Unidades Policiais Militares do Estado de Goiás. Também ficará a cargo da empresa vencedora todo e qualquer vínculo empregatício dos servidores efetivados nas unidades, não cabendo à Administração Pública qualquer responsabilidade pelos pagamentos e encargos sociais, tais como: férias, 13º salário, auxílio-refeição, vale-transporte, INSS, fundo de garantia, entre outros, estando na totalidade a cargo da empresa contratada.

No entanto, todo o efetivo disposto nas Unidades Policiais Militares do Estado de Goiás estão sujeitos às normas preconizadas pelo Regimento.

Ficará a cargo da empresa terceirizada tudo o que se refere ao processo de recrutamento, seleção, treinamento, administração, fiscalização e supervisão dos servidores lotados nesta unidade, estando sempre os mesmos se especializando e melhorando a questão da excelência nos serviços, bem como todo o fornecimento de uniformes e materiais para a perfeita execução dos serviços e também de materiais e equipamentos a serem utilizados no serviço realizado nestas unidades.

Fica também com a responsabilidade da empresa terceirizada a questão de ter supervisão diária com respeito aos serviços e à conduta dos servidores lotados em cada unidade.

A jornada de trabalho, ora a ser contratada, será de 08 (oito) diárias, todos os dias da semana, das 08:00 às 12:00 e 14:00 às 18:00 horas. Sendo que aos sábados será apenas no período matutino, das 08:00 às 12:00 horas.

Os materiais e equipamentos necessários para o bom desempenho das funções dos servidores terceirizados, conforme relatado acima, serão por conta da empresa (terceirização) vencedora, sendo que a mesma deverá arcar com todos os equipamentos e materiais necessários para a manutenção das unidades.

Deverá haver constantemente à disposição dos servidores contratados os seguintes materiais para manutenção:

- Vassourões de piaçava;
- Rodos grandes para retirada de água;
- Pás;
- Enxadas;
- Sacos de Lixo para os diversos tipos de resíduos;
- Rastelos;
- Garfos tipo pá;

- Carrinhos para transporte de materiais e lixo;
- Baldes;
- Esfregões;
- Mangueiras;
- Produtos para limpeza e manutenção da piscina;
- Uniformes;
- Crachás;
- Luvas adequadas para cada tipo de atividade;
- Botas;
- Máscaras;
- Lava-jato portátil.

Como também, se necessário for, ficará a cargo da empresa contratada os seguintes materiais: lâmpadas, torneiras, vidros, maçanetas, etc.

3 CONSIDERAÇÕES SOBRE A TERCEIRIZAÇÃO NAS UNIDADES POLICIAIS MILITARES

Com o que foi pesquisado e abordado neste trabalho, ficou evidenciado que as Unidades Policiais Militares do Estado de Goiás, com a adoção da terceirização dos serviços de manutenção destas unidades, só tem a ganhar. Vejamos:

a) Em primeiro lugar, quanto à questão do valor agregado, econômico e gastos com encargos sociais e materiais adquiridos, sendo bastante lucrativo para a Administração Pública;

b) O efetivo que ora trabalhava nestas funções poderão exercer suas atividades, tanto em rotinas administrativas como em serviços de orientação e repressão nas ruas;

c) A satisfação da comunidade com o aumento do efetivo nas ruas das cidades;

d) O soldado efetivado em funções inerentes ao serviço militar, tem mais satisfação e motivação para desenvolver melhor sua capacidade militar, com vistas a uma possível promoção;

e) Ganho em excelência nos serviços prestados pela empresa terceirizada, pois, conforme adotado pela licitação, a mesma deve ter um serviço especializado e de competência para exercer as atividades contratadas.

CONCLUSÃO

A sociedade em geral, no Estado de Goiás, atualmente está cada vez mais consciente dos seus direitos e obrigações, e ao mesmo tempo exige da Administração Pública o mesmo grau de responsabilidade que lhes são inerentes, principalmente, quando se refere à questão da Polícia Militar do Estado de Goiás, devendo lhe dar como garantia a oferta de serviços nos patamares mais elevados, eficientes e eficazes.

O administrar, muitas vezes, não é uma tarefa fácil, necessitando de recursos disponíveis para a contratação de efetivo, materiais, equipamentos, viaturas, etc., isso tudo para atender aos anseios da população, o que ultimamente tem sido um desafio dos comandos destas unidades.

Para que atinjam as metas previamente planejadas e estrategicamente conduzidas, existe um fator de aprimoramento das organizações policiais do futuro, ressaltando que, através de suas metas estratégicas estarão presentes na valorização de toda corporação e, em especial, da valorização do policial, desenvolvida através da terceirização de serviços essenciais ao bom desempenho dentro das Unidades da Polícia Militar do Estado de Goiás.

Ao desonerar o serviço do policial da atividade-meio pela mão de obra terceirizada, será fator de redução dos custos sociais inestimáveis. A crescente reengenharia dos recursos humanos e materiais não é um fim em si mesma, mas compreende-se como meio pelo qual se presta a organização que necessita cada vez mais das amostras de competência e eficiência profissional.

O trabalho aqui apresentado buscou em autores renomados opinião à respeito da terceirização na Administração Pública, obtendo resultados muitas vezes divergentes, mas, ao final, tem-se a consciência de que a terceirização pela Administração Pública, muito lhe ajudará, como no referido caso aqui apresentado.

Conforme a pesquisa realizada com uma empresa que faz trabalhos de terceirização, e somada aos dados obtidos com a mesma e com uma Unidade da Polícia Militar do Estado de Goiás, ficou comprovado, principalmente na questão financeira, que este tipo de instituto só trará benefícios às corporações que utilizarem dos serviços destas empresas, pois, além do fator econômico, existe a questão da eficiência e excelência daqueles que fornecem este tipo de serviço.

Com vistas ao que foi abordado e demonstrado, a adoção da terceirização, como ocorre em outros segmentos da administração pública estadual, será uma contribuição e forma de acompanharmos avanços estruturais do interesse estatal.

Sabe-se que este trabalho está sujeito a lacunas e equívocos, mas buscou-se, no entanto, apresentar uma alternativa para a solução da questão da manutenção essencial das Unidades de Polícia Militar do Estado de Goiás, em função da busca de uma performance do policial militar.

É defendida a abertura e a expansão da terceirização, o que, na visão dos autores relacionados acima estão de acordo em sua maioria, servindo como apoio à Academia para novas pesquisas, sendo um subsídio para análises futuras e conclusão a favor e/ou divergentes. O que se procurou demonstrar foi que a curto, médio e longo prazos, os objetivos serão atingidos atendendo, assim, a necessidade destas Unidades em ter um contingente operacional eficaz e atender aos clamores da população.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, O. Terceirização de serviços na administração pública. In: SOUSA JÚNIOR, José Geraldo (Org.). **Sociedade Democrática, direito público e controle externo**. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2006.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 200, de 25 de Fevereiro de 1967**. Diário Oficial da União. Seção 1 – Suplemento – 27/02/1967. Brasília-DF, 1967.

_____. **Lei nº 9,632, de 7 de maio de 1998**. Brasília, 1998. Disponível em: <<http://br.vlex.com/vid/ambito-direta-autarquica-fundacional-34323866>>. Acesso em: 23 abr. 2012.

_____. **Decreto nº 4.547, de 27 de dezembro de 2002**. Brasília, 2002. Disponível em: <<http://www.dji.com.br/decretos/d-004547-27-12-2002.htm>>. Acesso em: 23 abr. 2012.

BEURLIN, Christian. **A execução indireta de atividades da Administração Pública**. Terceirização. São Paulo, 2007. pp. 1269-166. Disponível em: <http://www.zenite.com.br>. Acesso em: 06 Abr. 2012.

CHERCHGLIA, Mariangela Leal. **Terceirização do trabalho nos serviços de saúde: alguns aspectos conceituais, legais e pragmáticos**. Capacitação em desenvolvimento de recursos humanos de saúde. Natal: EDUFRN, 1998.

COSTA, Luiz Bernardo Dias. **O Tribunal de Contas no Estado Contemporâneo**. Curitiba: PUC, 2005.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Terceirização Municipal em face da Lei de Responsabilidade Fiscal. **Revista Brasileira de Direito Municipal – RBDM**, Belo Horizonte, n. 7, jan/mar. 2003. Disponível em: <<http://editoraforum.com.br>>. Acesso em: 02 Abr. 2012.

_____. **Parcerias na administração pública: concessão, permissão, franquia, terceirização, parceria público-privada e outras formas**. 6ª ed., São Paulo: Atlas, 2008.

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. **Responsabilidade Fiscal na função do ordenador de despesa; na terceirização de mão de obra; na função do controle administrativo.** Brasília: Editora Brasília Jurídica, 2001.

KASPAREIT, Guido e MOSE, Carla. Terceirização na Administração Pública. **Revista de divulgação técnico-científica do ICPG**, Santa Catarina, v. 3, nº 12, p. 37-41, Jan/Junho, 2008.

LEIRIA, Jerônimo Souto. **Gestão da terceirização & gestão de contratos.** Porto Alegre: Leiria & Pietzsch, 2006.

LORA, Ilse Marcelina Bernardi. Terceirização e responsabilidade do tomador dos serviços. TST-SP. **Repertório IOB de jurisprudência: trabalhista e previdenciário**, n. 21, p. 671-664, 1ª quinzena nov. 2009.

MARCONI, M.A. e LAKATOS, E.M. **Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 2004.

MARTINS, Sérgio Pinto. **A terceirização e o direito do trabalho.** 7ª ed., São Paulo: Atlas, 2005.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** 32ª ed., São Paulo: Malheiros, 2006.

MONTEIRO, Leonardo Ribeiro Guimarães. **A Prevenção da Responsabilidade Subsidiária e Solidária nos Contratos de Terceirização: O estudo de caso no âmbito do Superior Tribunal de Justiça.** 2008. 52 p. Monografia (Pós-Graduação MBA em Administração Pública) – Faculdades Integradas da UPIS, Brasília, 2008.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares. **Manual de Terceirização: Como encontrar os caminhos para a competitividade, com flexibilidade empresarial e atendimento do mercado, ganhando da concorrência e satisfazendo os anseios e interesses dos consumidores.** São Paulo: STS Publicações e Serviços, 1998.

RAMOS, Dora Maria de Oliveira. **Terceirização na Administração Pública.** São Paulo: LTr, 2001.

RUSSO, Giuseppe Maria. **Guia Prático de Terceirização – Como elaborar um projeto de terceirização eficaz.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SARATT, Newton Dorneles. **Gestão Plena da Terceirização: O Diferencial Estratégico.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

SEKIDO, Amelia Midori Yamane. **Terceirização na Administração Pública: A gestão e a fiscalização dos contratos.** 2010. 61 p. Monografia (Especialista em Auditoria Governamental) - Universidade Gama Filho, Brasília, 2010.

SILVA, Edna Aparecida. **Terceirização na Administração Pública [manuscrito]: Conflitos na legislação, orçamentação e escrituração da despesa.** Instituto Serzedello Corrêa, do Tribunal de Contas da União, Centro de Formação, Treinamento e

Aperfeiçoamento (Cefor), da Câmara dos Deputados e Universidade do Legislativo Brasileiro (Unilegis), do Senado Federal, Curso de Especialização em Orçamento Público, Brasília, 2008.

SILVEIRA, A.D. et al. **Um Passo além da Terceirização:** A transferência de atividades e tecnologia. Porto Alegre: Badejo, 2002.m