

Estado de Goiás
Polícia Militar
Academia de Polícia Militar
Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais

A terceirização na Polícia Militar de Goiás

Antônio Vidigal

Marcio Gonçalves de Queiroz

Goiânia - 1997

BAPM

ESTADO DE GOIÁS
POLÍCIA MILITAR
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

2023

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

ANTÔNIO VIDIGAL - PMES

MÁRCIO GONÇALVES DE QUEIROZ - PMGO

A TERCEIRIZAÇÃO NA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS

*Trabalho técnico-profissional apresentado à
Academia de Polícia Militar de Goiás, como
parte complementar do Curso de
Aperfeiçoamento de Oficiais/97.*

Orientador: Cel PMGO - EURÍPEDES BARSANULFO LIMA

GOIÂNIA
1997

BAPM

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

A TERCEIRIZAÇÃO NA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS



Estado de Goiás
ACADEMIA MILITAR
BIBLIOTECA

ANTÔNIO VIDIGAL - PMES

MÁRCIO GONÇALVES DE QUEIROZ - PMGO

A TERCEIRIZAÇÃO NA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS

*Trabalho técnico-profissional apresentado à
Academia de Polícia Militar de Goiás, como
parte complementar do Curso de
Aperfeiçoamento de Oficiais/97.*

Orientador: Cel PMGO - EURÍPEDES BARSANULFO LIMA

**GOIÂNIA
1997**

*A todas as Policias e Corpos de Bombeiros Militares do Brasil,
CELG, SANEAGO, TELEGOIÁS, Tribunal de Justiça, Tribunal de Contas,
Assembléia Legislativa e, em especial, a todos os companheiros da PMGO
que gentilmente nos auxiliaram nesta tarefa.*

AGRADECIMENTOS

A Deus,

Nosso criador, por mais esta bênção que nos dá força espiritual para continuarmos em busca de dias melhores, na qual até os nossos anseios oníricos são perfeitamente realizáveis.

Aos Colegas,

Após todos esses meses de alegrias e tristezas comuns, é impossível aceitar simplesmente um adeus.

Lembremo-nos dos momentos de alegria com gratidão e, então, teremos sido úteis uns aos outros, mas continuaremos sendo pela vida adiante.

E que doravante, com quantos amigos possamos vir a contar e ainda que a distância nos afaste e nos silencie, possamos ouvir sempre, neste silêncio, um pouco de cada um de vocês.

Aos Cônjuges, Filhos, Familiares e Amigos

Que compartilharam de nossos ideais, alimentando-nos e incentivando-nos para seguir a jornada, fossem quais fossem os obstáculos; a vocês que, mesmo próximos ou não, permaneceram ao nosso lado, lutando conosco, e apoiando-nos material ou espiritualmente, dedicamos a nossa conquista com a mais profunda emoção, admiração, gratidão e respeito.

Aos Mestres

A vós, que não medistes esforços para que nossa sabedoria fosse aprimorada e que nos abristes novos horizontes com a transmissão de vossos conhecimentos. A vós, nossos mestres, amigos, esperamos que o louvor dessa vitória seja prova concreta de suas significantes mensagens.

Nosso respeito e nosso afeto,

Os autores.

Ninguém força uma semente a brotar, nem obriga um botão de rosa a desabrochar.

Tentá-lo seria destruir a semente e a flor.

A vida é um movimento imanente.

Parte de dentro para fora e jamais ao contrário.

Entretanto, deixa a semente entregue a si própria sem relação com a terra, e ela não germinará. Corte o botão de rosa e deixe-o sobre a pedra; ele fenecerá.

É necessário oferecer ao ser vivo condições de viver.

Autor Desconhecido

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	9
LISTA DE QUADROS.....	11
RESUMO	12
INTRODUÇÃO.....	14
I. POR QUE A TERCEIRIZAÇÃO NA PMGO?.....	19
II. TERCEIRIZAÇÃO	27
1. DEFINIÇÕES DA TERCEIRIZAÇÃO.....	30
2. TIPOS DE TERCEIRIZAÇÃO	32
3. MODERNIDADE E COMPETITIVIDADE ATRAVÉS DA TERCEIRIZAÇÃO	33
III. ATIVIDADES A SEREM TERCEIRIZADAS:	38
IV. FORMAS DE TERCEIRIZAÇÃO.....	45
V. VANTAGENS E DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO.....	47
1. VANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO:	48
2. DESVANTAGENS OU FATORES RESTRITIVOS DA TERCEIRIZAÇÃO	50
VI. ASPECTOS JURÍDICOS DA TERCEIRIZAÇÃO.....	53
1. EMBASAMENTO CONSTITUCIONAL.....	53
2. EMBASAMENTO LEGAL:.....	61
VII. TERCEIRIZAÇÃO NOS ÓRGÃOS PÚBLICOS	70
VIII. A TERCEIRIZAÇÃO NA INICIATIVA PRIVADA	80
IX. A TERCEIRIZAÇÃO NAS POLÍCIAS MILITARES E CORPOS DE BOMBEIROS MILITARES DO BRASIL.....	87
1. DOS CORPOS DE BOMBEIROS MILITARES:	87
2. DAS POLÍCIAS MILITARES DO BRASIL.....	90
2.1. A Brigada Militar do Rio Grande do Sul.....	92

2.2. A Polícia Militar do Estado do Ceará.....	92
2.3. A Polícia Militar do Estado do Tocantins	93
2.4. A Polícia Militar do Estado da Paraíba	93
3. POLÍCIAS MILITARES QUE POSSUEM ATIVIDADES-MEIO TERCEIRIZADAS ..	94
3.1. Polícia Militar do Estado do Pará - PMPA.....	95
3.2. Polícia Militar do Estado de Pernambuco - PMPE.....	95
3.3. Polícia Militar do Estado do Espírito Santo - PMES.....	97
3.4. Polícia Militar do Estado de Roraima - PMRR.....	98
3.5. Polícia Militar do Estado de São Paulo - PMESP	99
3.6. Polícia Militar do Estado de Mato Grosso - PMMT.....	99
3.7. Polícia Militar do Estado de Santa Catarina - PMSC.....	100
X. ANÁLISE DAS ATIVIDADES-MEIO DAS OPM PESQUISADAS:	102
XI. ANÁLISE DA OPINIÃO DO PÚBLICO INTERNO REFERENTE À TERCEIRIZAÇÃO.....	110
XII. EXEMPLIFICAÇÃO DE UMA TERCEIRIZAÇÃO EM UMA OPM DA PMGO	117
CONCLUSÃO.....	120
BIBLIOGRAFIA.....	123
ANEXOS.....	126
APÊNDICES	136

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - UNIDADES DA PMGO QUE RESPONDERAM AOS QUESTIONÁRIOS.....	20
Figura 2 - UNIDADES DA PMGO QUE RESPONDERAM À PLANILHA	21
Figura 3 - EMPRESAS QUE TERCEIRIZARAM NO BRASIL	83
Figura 4 - PROBLEMAS QUE ENCONTRARAM PARA TERCEIRIZAR.....	83
Figura 5 - CORPOS DE BOMBEIROS MILITARES DO BRASIL E A TERCEIRIZAÇÃO	89
Figura 6 - POLICIAIS MILITARES QUE RESPONDERAM À PESQUISA	91
Figura 7 - POLICIAS MILITARES QUE TERCEIRIZARAM ALGUMA ATIVIDADE-MEIO	91
Figura 8 - EFETIVO PESQUISADO/NÃO PESQUISADO	103
Figura 9 - DISTRIBUIÇÃO DO EFETIVO POR ATIVIDADES.....	103
Figura 10 - DISTRIBUIÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PELAS SEÇÕES DO EM DAS OPM	104
Figura 11 - DISTRIBUIÇÃO DO EFETIVO ADMINISTRATIVO POR CICLO E GRADUAÇÕES	105
Figura 12 - EMPREGO DE POLICIAIS-MILITARES PELAS ATIVIDADES-MEIO SEM CORRELAÇÃO COM ATIVIDADE-FIM.....	106
Figura 13 - POLICIAIS-MILITARES QUE RESPONDERAM À PESQUISA DE OPINIÃO POR CICLOS.....	111
Figura 14 - LOCAIS DE TRABALHO DOS POLICIAIS-MILITARES QUE RESPONDERAM À PESQUISA	111
Figura 15 - DISTINÇÃO ENTRE TERCEIRIZAÇÃO E PRIVATIZAÇÃO PELOS POLICIAIS-MILITARES PESQUISADOS.....	112

Figura 16 - POLICIAIS-MILITARES QUE CONCORDAM COM A TERCEIRIZAÇÃO DE ALGUMAS ATIVIDADES-MEIO NA PMGO.....	113
Figura 17 - ATIVIDADES EM QUE SÃO EMPREGADOS OS POLICIAIS-MILITARES.	113
Figura 18 - POLICIAIS-MILITARES QUE GOSTAM DE DESEMPENHAR AS ATIVIDADES QUE EXERCEM.....	114
Figura 19 - SE OS POLICIAIS MILITARES FORAM OU NÃO PREPARADOS PARA AS FUNÇÕES QUE EXERCEM.....	114
Figura 20 - ATIVIDADES-MEIO QUE PODEM SER TERCEIRIZADAS NAS OPINIÕES DOS POLICIAIS MILITARES.....	115
Figura 21 - INFLUÊNCIA DA TERCEIRIZAÇÃO NA MELHORIA DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS DA ATIVIDADE-FIM.....	116

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 - TIPOS DE APLICAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO.....	40
QUADRO 02 - QUE ATIVIDADES SÃO TERCEIRIZADAS.....	41
QUADRO 03 - ATIVIDADES TERCEIRIZADAS RECENTEMENTE	42
QUADRO 04 - ATIVIDADES TERCEIRIZADAS.....	43
QUADRO 05 - QUE PROBLEMAS TIVERAM PARA TERCEIRIZAR.....	44
QUADRO 06 - VANTAGENS E DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO.....	51
QUADRO 07 - MUDANÇAS NO RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES.....	85
QUADRO 08 - PERCENTUAIS DO EFETIVO POR ATIVIDADES.....	102
QUADRO 09 - TIPOS E QUANTIDADES DE VIATURAS.....	108

RESUMO

Neste trabalho são abordados vários aspectos considerados importantes da **terceirização**, como a sua fundamentação, as atividades mais terceirizadas em empresas nacionais e multinacionais, os aspectos da terceirização em empresas públicas e privadas, as principais vantagens e desvantagens, assim como os fatores de restrição à terceirização. É feita uma sinopse que dá uma idéia geral, esclarecendo que essa moderna gestão administrativa não é apenas um modismo, mas trata-se de uma mudança de hábitos e de uma revolução de relacionamento entre as empresas. Esta nova palavra - terceirização - é apresentada hoje como um desafio, pois é preciso gerir para alcançar melhor produtividade. Embora a terceirização não seja algo tão recente, a Polícia Militar de Goiás - PMGO, nesta área, está dando o pontapé inicial e pensando em aventurar-se nesse campo. A terceirização é um modelo administrativo antigo que está em mais evidência nas empresas privadas. Nos Órgãos Públicos e, em especial, em algumas Policiais Militares, esse modelo já se encontra aplicado de vento em popa e, com esta prática, tais órgãos enchem-se de orgulho por essa experiência ao saborearem o sucesso obtido com o aumento da eficiência e eficácia. Com reflexos na produtividade com qualidade, voltam-se, principalmente, para a “excelência na sua essência”. Os trabalhos a respeito dessa mudança de comportamento administrativo são restritos e localizados. Para a realização da monografia, foram buscados subsídios em Universidades, Faculdades, Órgãos Públicos, empresas privadas e nas Co-irmãs, assim como numa pesquisa de opinião feitas junto ao público interno. Outras fontes de

informações originaram-se dos Corpos de Bombeiros e Polícias Militares do Brasil. A dúvida, o medo, a resistência e o receio de se ter a impressão de que algo não daria certo são considerados normais, a partir do momento em que nos cientificamos, segundo Heráclito - 600 a.C., que “a única coisa permanente é a mudança”. Devemos erguer a cabeça, enfrentar os desafios e fazer o que é melhor para a Corporação, vencendo as resistências e aproveitando o que existe de bom no mundo administrativo moderno. Voltando à mencionada pesquisa de opinião, às pesquisas feitas com vários autores e às informações dos Corpos de Bombeiros e Polícias Militares do Brasil, afirma-se-á, ao final, que a terceirização de algumas atividades-meio na Polícia Militar de Goiás não só é necessária como é plenamente viável.

INTRODUÇÃO

Constantemente, ouvimos reclamações dos vizinhos, amigos mais íntimos e familiares sobre a falta de segurança nas ruas e, até mesmo, em suas residências, pois foram vítimas de pequenos furtos ou tomaram conhecimento de que alguém foi assaltado, roubado ou agredido, física ou verbalmente, por algum meliante. Além dessas reclamações, lemos em jornais ou revistas e assistimos à TV estes mesmos reclames. Por isso, como parte integrante deste contexto e, futuramente, como dirigentes desta Corporação, vemo-nos na obrigação de buscar soluções para resolver, ao menos em parte, ou abrandar a problemática em questão.

É de senso comum, por parte da população, que a Polícia Militar tenha efetivo suficiente e preparado para a missão que lhe compete. Tanto que, com frequência, observamos, em determinadas atividades, um grande contingente para a sua execução. Pode-se exemplificar com o que acontece em “shows”, jogos de futebol, blitz ou quando essa população adentra em uma unidade militar e observa um elevado número de policiais-militares em seu interior. Para esses

observadores, os PMs, aparentemente, aguardam o acontecimento de algo para entrar em ação ou estão ali simplesmente em uma situação de ócio.

Diante desse quadro, somos compelidos a reagir de forma que essa situação seja mudada, com o intuito de melhorar a qualidade e de aumentar a produtividade da nossa atividade-fim. Atualmente, a Polícia Militar deve ser tratada como uma empresa pública, da administração direta, que tem, como preceito constitucional, a preservação da ordem pública, que é a essencialidade de sua atividade - fim.

Toda empresa é criada e estruturada visando a um objetivo específico, ou seja, ela deve produzir algo ou oferecer algum tipo de serviço.

Com o desenvolvimento e a ramificação de atribuições, além do crescente grau de complexidade com que estamos deparando na atualidade, está se tornando, cada vez mais difícil, coordenar as várias atividades que levam as empresas ao cumprimento de suas metas. Buscando atingir as metas, muitas empresas - e a Polícia Militar não é diferente - criam e montam setores que não fazem parte diretamente de sua atividade-fim ou estrutura básica. Com isso, muitos recursos humanos e materiais são desviados de seu principal objetivo, criando destarte uma estrutura muito grande e difícil de se administrar.

A Polícia Militar de Goiás, com mais de um século de existência e com aproximadamente 12.000 (doze mil) homens, foi se expandindo e hoje possui muitos setores de serviços que fogem à sua finalidade precípua. Como parte

integrante da solução deste problema, encontra-se a **Terceirização** de alguns serviços. Em nosso caso, as atividades-meio podem ser terceirizadas, pois são suportes para a execução das atividades-fim da Corporação, isto é, elas consistem no policiamento ostensivo preventivo que visa à preservação da ordem pública. Essa medida de transferência para terceiros de algumas atividades-meio, ou seja, daquelas que não fazem parte do objetivo principal da Polícia Militar, pretende fazer com que a PM seja eficiente e eficaz em sua essencialidade.

Assim, com a terceirização busca-se corresponder, dentro do possível, aos anseios da população, que é nossa cliente preferencial, de tal forma que lhe seja proporcionada a tão almejada segurança. Deixará, então, a PM de ser a polícia do fato consumado, porque poderá ser evitada a sua eclosão, antecipando a sua consumação ou mesmo prevenindo-o.

Além do enfoque dado nessa ótica, visamos também propiciar ao Comando da Corporação subsídios para implementar um programa de terceirização, tornando a Polícia Militar uma empresa excelente na sua essência; especializando o policial-militar para o fim a que se destina; tornando os serviços das atividades-meio mais eficientes e eficazes, reduzindo os gastos ou eliminando-os nas atividades não-específicas da Polícia Militar, fazendo fluir a sua administração.

Sabemos que, com as proposituras, com as observações e com as colocações aqui mencionadas, não serão solucionados todos os problemas

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

advindos da insegurança da sociedade. Contudo, admitimos, em caráter de hipótese, que uma simples mudança de comportamento, ou seja, uma gestão moderna concorrerá para racionalizar os serviços das atividades-meio da Corporação.

O tema dessa monografia - A Terceirização na PM de Goiás - se justifica tanto no aspecto prático quanto teórico, pois trata-se de uma prática contemporânea utilizada por empresas públicas e privadas, com resultados altamente positivos, eficientes e eficazes. A terceirização visa, acima de tudo, propor um novo paradigma para a concretização de uma Polícia Militar moderna, com excelência na sua finalidade “mater”.

No desenvolvimento desse trabalho procuraremos encontrar algumas respostas e apresentar algumas sugestões e indagações ao corpo dirigente desta Polícia Militar, como descrito abaixo:

- A terceirização na PMGO de algumas atividades-meio são importantes para a modernização administrativa?
- Quais atividades-meio necessitam ou precisam ser terceirizadas?
- Qual o grau de prioridade das atividades-meio que devem ser terceirizadas?
- Qual a opinião do público interno a respeito da terceirização?
- Como se encontra a terceirização em outras Corporações Co-irmãs?

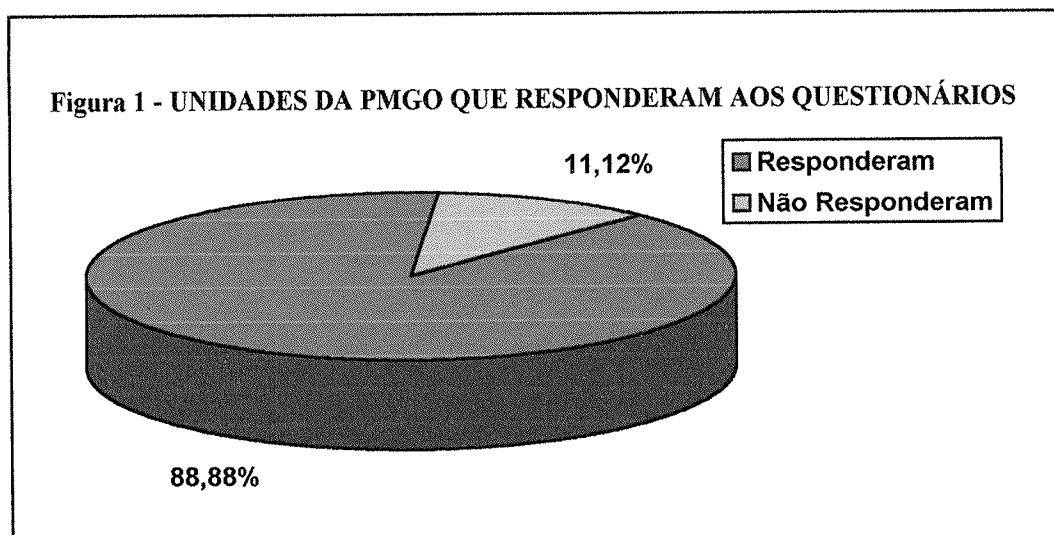
- A terceirização poderá ter influência na melhoria da qualidade do serviço prestado?
- Poderá haver aumento real ou aparente do efetivo na atividade-fim em decorrência da terceirização?

Buscando viabilizar o levantamento de dados para este trabalho, realizamos pesquisas bibliográficas, contactamos via ofício todos os Corpos de Bombeiros e Polícias Militares do Brasil, solicitando subsídios para implementar a presente monografia. Visitamos empresas públicas, onde entrevistamos os diretores. Implementamos uma pesquisa de campo junto a 27 (vinte e sete) unidades operacionais e de ensino da PMGO, envolvendo o Comando e a tropa.

Visando-a consubstanciar a nossa propositura, realizamos um levantamento de quanto custaria o trabalho de limpeza/faxina de uma OPM por uma empresa privada, servindo como amostra da validade ou não da terceirização na PMGO, conforme apresentado no anexo 01.

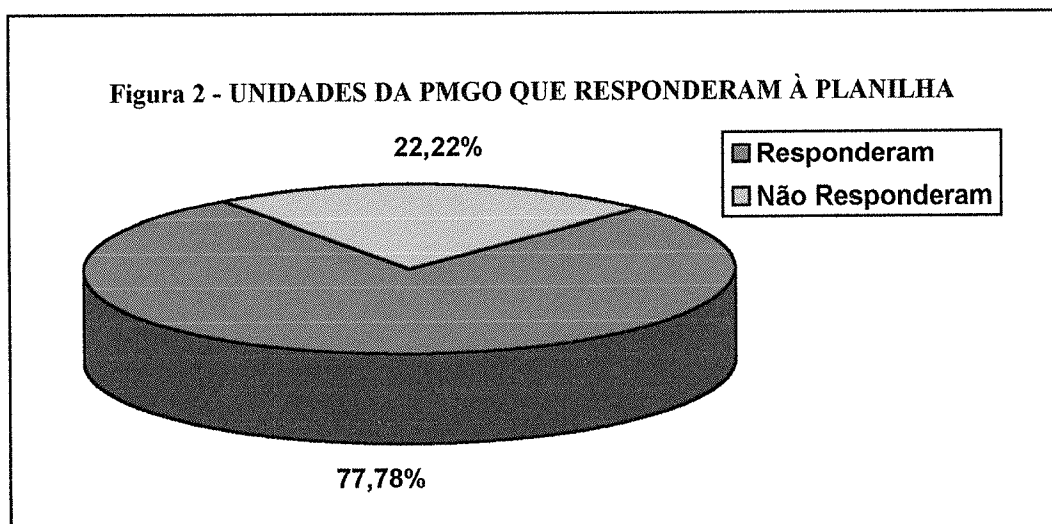
I. POR QUE A TERCEIRIZAÇÃO NA PMGO?

Nós não fizemos e não temos a pretensão de implantar a terceirização, mas sim de colocarmos vários pontos de vista a respeito do assunto, deixando bem a cavaleiro à cabeça pensante da Corporação as possibilidades de poder optar pela sua aplicabilidade. Para tanto realizamos uma pesquisa em nível de todo o público interno, conforme questionário (Anexo 02) que apresenta 10 (dez) quesitos voltados especificamente para a distinção das terminologias, terceirização, privatização, atividade-meio, atividade-fim, o que pode ser terceirizado e se esse processo poderá influenciar na execução de um melhor serviço na atividade-fim. Desta forma, foram confeccionados 700 questionários e enviados a todas as unidades operacionais e unidades de ensino, perfazendo um total de 27 (vinte e sete) Organizações Policiais Militares - OPMs. Sendo que dessas apenas 03 (três) deixaram de nos responder. Portanto, 88,88%, graciosamente, forneceram os dados pedidos e apenas 11,12 % deixaram de nos atender, conforme (figura 01).



Fonte: pesquisa dos autores maio/97

Além dos questionários, foram encaminhadas também as planilhas (Anexo 03) que foram respondidas apenas em nível de Comando, pelas quais buscamos dados referentes à atividade-fim e atividade-meio, distribuição de efetivo nas seções do Estado-Maior (EM), distribuição por graduações nas suas respectivas funções, quantitativo de refeições e gasto com alimentação no período de um mês e o total de viaturas, bem como o gasto com a manutenção destas. Sendo que, do total de 27 (vinte e sete) planilhas distribuídas, apenas 06 (cinco) não nos foram devolvidas, o que significa dizer que 77,78% atenderam ao nosso pedido, enquanto que, 22,22 % deixaram de atender conforme (figura 02).



Fonte: pesquisa dos autores maio/97

Constantemente nos vemos envolvidos numa gama de dificuldades com pessoal, material e outros meios. Sempre que precisamos nos mostrar com um maior contingente, temos que recorrer a todos os setores da Corporação, ou seja, retiramos policiais-militares dos ranchos, das barbearias, das oficinas mecânicas, das obras e também de várias seções administrativas, exigindo desses a maior eficiência possível. Para justificar tal procedimento, alegamos que nosso efetivo está defasado e precisamos aumentá-lo, para fazer frente a mais um outro evento. Infelizmente, segundo Frank Stephen Davis:

Ainda existem aqueles que acreditam no quanto mais melhor, com isso aviltam suas folhas de pagamento de forma totalmente desnecessária, sem levar em conta todos os demais custos gerados indiretamente, com mais refeições, mais

funcionários para preparar e servir as refeições, mais imóveis, mais material de escritório, mais gastos com cafezinho, telefone, mais banheiros e conseqüentemente mais material de higiene.

É impressionante para nós, verificarmos com freqüência que chefes com bastante experiência, façam análises de custos apenas sobre a folha de pagamento, como sendo tão somente a somatória do salário e suas vantagens, esquecendo-se de acrescentar os custos indiretos que cada novo funcionário ocasiona.

Deixar alguns servidores livres para a realização de outras atividades, não os envolvendo em atividades não-específicas, fará com que economizemos pessoal, espaço, tempo e recursos que poderão ser direcionados para a atividade fim a que nos propusermos.

A contratação de terceiros é encarada como um dos caminhos mais avançados da empresa moderna e, para melhor esclarecermos esta afirmação, faremos uma rápida citação das teorias administrativas ditas pelo Prof. Sérgio Reginatto, mestre em administração:

Existem 03 (três) tipos de empresas: A primeira reproduz o mecanismo encontrado em instituições milenares, como a Igreja e as forças militares, principalmente no que se refere à estrutura hierárquica e às normas, expressando a clássica empresa de Taylor. A maior parte das empresas no

Brasil são desse tipo, volumosa, pesada e sem agilidade. Os membros dessas empresas se encontram em dois grupos bem distintos, de um lado, os que pensam; de outro, os que executam.

A segunda, pode ser chamada de Taylorista desenferrujada, ou seja, ela começa a agregar aspectos participativos, mas nunca em sua gestão para não correr riscos.

A terceira, para chegar a este estágio passa por 03 (três) momentos. O primeiro momento consiste em conscientizar os chefes ou os que detêm o poder, que é preciso mudar. O segundo momento é aquele onde se faz uma análise dos valores custos/benefícios, de cada uma das funções. E o terceiro momento é aquele em que se identifica o que é estratégico (essencial, aderente, próprio ou fim) e o que é acessório (possível de ser repassado a outros ou atividade-meio).

Vale ressaltar que, no momento atual, **terceirizar é estratégico, oportuno e legal**. É **estratégico** porque permite a concentração de energia na atividade - fim da empresa; é **oportuno** porque prioriza as garantias individuais e se encaminha para os ganhos coletivos e é **legal** no sentido de segurança, de que a vontade da empresa seja consagrada pela ótica judicial.

Já não há mais dúvidas quanto às questões: **o que é essencial, ser excelente em tudo, fazendo de tudo? Ou ser excelente na essência?** Por exemplo, podemos citar as várias atividades exercidas pela Polícia Militar. Será

que, além das nossas atividades-fim, devemos também cuidar de todas as atividades - meio, sendo que algumas nem meio são? O mais lógico e estratégico será terceirizar algumas atividades não-essenciais, dessa maneira, a empresa poderá concentrar toda a energia na atividade-fim.

O que queremos na realidade é apresentar uma visão global e alguns procedimentos para que executemos bem a nossa especialidade e que não nos preocupemos mais com algumas atividades de apoio, como restaurante (rancho), jardinagem, conservação e limpeza de instalações etc. Estes e outros serviços poderiam e podem ser repassados a outras empresas que têm prazer e são especialistas nestas atividades, o que não se pode dizer o mesmo dos vários policiais - militares que as executam.

Temos ambiente propício para terceirizar, pois a maioria dos policiais militares, por nós pesquisados, conhecem o assunto e concordam com a terceirização na Polícia Militar de Goiás, faltando apenas a alta administração ou o Comando da PM ter sensibilidade para entender e aplicar a real necessidade de implantação desse processo moderno de administração.

Mas afinal, vamos terceirizar por quê?

Segundo Giosa vamos terceirizar por vários fatores:

Porque é saudável, porque é estratégico, porque agiliza e porque é mais negócio. É saudável porque a empresa se organiza, revisando a sua saúde

interna, através de mudanças estruturais, culturais e sistêmicas, garantindo resultados e motivando o corpo funcional. É estratégico pois toda uma filosofia organizacional deverá ser implantada na empresa; uma reunião da sua missão específica e valores permanentes, será também necessária; uma reestruturação interna ocorrerá, com uma redistribuição de funções e atividades. Agiliza porque a empresa, voltada para sua missão básica, irá estar presente em todas as operações que levem-na a se adequar ao novo modelo organizacional. É mais negócio porque a empresa, com a terceirização, irá voltar-se totalmente para a sua atividade principal, otimizando seus recursos, desenvolvendo práticas precisas para o atingimento das metas e treinando os seus talentos humanos para conquistar os resultados e desafios propostos.

Sabemos também que cabe ao Governo e ao Comando da Polícia Militar, órgão público da Administração direta, o grande desafio de executar essas mudanças, voltando-se para o cliente (população ordeira), modernizando o atendimento ao público, redimensionando a máquina administrativa e buscando nisso toda a sua excelência.

A Polícia Militar não deve aderir a modismos e acomodar-se, mudando apenas porque achou que era o momento. É necessário verificar se há viabilidade

em tal mudança à luz do plano estratégico e encarar esses processos como um meio para melhorar a administração e a sua atividade essencial não como um fim em si mesmo.

II. TERCEIRIZAÇÃO

A palavra terceirização, a princípio, nos coloca em dúvida e nos enche de receio, pois já, a própria terminologia, significa mudança e nos diz que alguma coisa não está indo bem. Estaremos repassando serviços atividade-meio ou outra atividade, que não fazem parte da nossa meta principal, a um terceiro.

A prática da terceirização não é novidade tão recente, principalmente no mundo das empresas competitivas. Há muitos anos, nas empresas do primeiro mundo e em algumas do Brasil, pratica-se a contratação, via prestação de serviços de empresas especializadas, cuja atividade não cabe nem é viável ao seu desenvolvimento no ambiente interno da organização.

A terceirização se originou nos Estados Unidos, sendo fomentada logo após a eclosão da 2ª Guerra Mundial. As indústrias bélicas tinham, como desafio, que se concentrar no desenvolvimento da produção de armamento a serem usados contra as forças do eixo. Então passaram a delegar algumas atividades de suporte a empresas prestadoras de serviço mediante contratação.

Esse conceito de horizontalização foi sendo aplicado em tempos de mutação administrativa que variou e migrou posteriormente para a verticalização com a empresa concentrando, sob sua coordenação, todas as atividades técnicas e administrativas referentes à sua atividade principal.

Não importa qual o nome a ser dado a esse tipo de gestão administrativa ou mudança para que a Polícia Militar se volte, cada vez mais, para a execução de sua atividade-fim, o mais importante é o que será feito para a consecução deste objetivo.

Foram incorporados ao vocabulário administrativo os termos **downsinzing e outsourcing**, de origem inglesa, sendo utilizados em países de outras línguas de mesmo sentido.

O termo **downsinzing**, ou seja, a redução dos níveis hierárquicos, é uma providência necessária para se enxugar o organograma, reduzindo o número de cargos e agilizando as tomadas de decisões; e **outsourcing** que significa terceirização, ou seja, transferir para terceiros a incumbência pela execução das atividades secundárias ou atividades-meio, afim de que a empresa possa concentrar todos os seus esforços na sua atividade principal ou atividade-fim, obtendo, desta forma, melhores resultados.

No Brasil, a terceirização foi introduzida sob o prisma de uma recessão econômica como pano de fundo, levando as empresas a refletirem sobre as suas atuações. O mercado, cada vez mais restrito, acabou determinando a diminuição

das oportunidades, possibilitando que novas abordagens fossem aplicadas para buscar a minimização das perdas. Ao mesmo tempo, a terceirização demonstrava o outro lado da moeda, ou seja, a possibilidade de abertura de novas empresas com o aumento da oferta de mão-de-obra, o que restringiu, sobremaneira, o impacto social do desemprego, ocasionado pela recessão.

A terceirização vem de longos anos. Podemos dizer que, no Brasil, teve seu início a partir da década de 50, como vinda da indústria automobilística e, em inúmeros casos, de forma distinta e isolada.

A Polícia Militar, como prestadora de serviços à sociedade, também se sente nessa obrigação, igualmente contida em um módulo maior a exemplo da Polícia Ostensiva Produtiva-Comunitária (POP-COM), do Estado do Espírito Santo, que é, na realidade, a busca da produtividade com qualidade da nossa atividade-fim.

A excelência na produtividade da qualidade do serviço já é uma necessidade premente, principalmente em razão da adoção divulgada, discutida, exigida e aplicada das normas de controle de qualidade do tipo ISO 9000.

1. DEFINIÇÕES DA TERCEIRIZAÇÃO

Diante destas observações podemos apresentar uma série de definições a respeito do que é a **terceirização**:

- a) É a tendência de transferir, para terceiros, atividades que não são parte do negócio principal da empresa.
 - b) É uma tendência moderna que consiste na concentração de esforços nas atividades essenciais, delegando, a terceiros, as complementares.
 - c) É um processo de gestão pela qual se repassam algumas atividades para terceiros com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.
 - d) A transferência para terceiros de algumas atividades-meio que não fazem parte do objetivo principal da Polícia Militar, fazendo com que esta seja excelente, executando apenas o que é essencial.
 - e) É uma modalidade de relacionamento comercial que representa uma significativa mudança na condução dos relacionamentos entre empresas contratantes e contratadas. Caracteriza-se por três aspectos básicos: tem a parceria como condição, a qualidade como garantia e a mudança por oportunidade.
-

- f) Terceirizar representa a tendência de comprar fora, tudo o que não fizer parte do negócio principal.
- g) É um caminho no qual a empresa poderá obter, indiretamente, ganhos de qualidade e produtividade de derivados da utilização de modernas técnicas de gestão, difíceis de implementar em burocracias mais complexas.
- h) É a passagem de atividades e tarefas a terceiros. A empresa se concentra em suas atividades-fim, aquela para a qual foi criada e que justifica sua presença no mercado, e passa a terceiros e pessoas físicas ou jurídicas, atividades-meio.
- i) É a única forma viável da empresa ter uma atenção concentrada em sua atividade-fim, delegando a administração das atividades-meio a terceiros.
- j) É a agregação de uma atividade de uma empresa (atividade-fim), na atividade-meio de outra empresa.
- k) É uma situação comercial em que alguém vende e alguém compra produtos ou serviços terceirizados, isto é, fornecidos por outrem, externos à organização e que a empresa poderia fazer ou está deixando de fazer (desverticalização).
- l) É uma das tantas alternativas para desafogar a empresa de tarefas não vinculadas diretamente com o processo de produção e torná-la
-

mais produtiva. Com isso, consegue-se mais agilidade e a volta para concentrar as preocupações direcionadas para o objetivo principal da empresa.

2. TIPOS DE TERCEIRIZAÇÃO

Para elucidar ainda mais o que seja terceirização, podemos sumariamente exemplificá-la com alguns tipos:

Terceirização de 1ª etapa - É aquela em que a empresa já irá trabalhar com matéria prima previamente elaborada .

Ex. fábrica de móveis (verniz).

Terceirização de etapa intermediária - É aquela na qual o terceiro intervém na atividade meio da empresa contratante e do serviço.

Ex. Limpeza, informática, etc.

Terceirização de etapa final - É a empresa que franqueia a outra empresa a comercialização de seu produto.

Ex. venda de roupas, cosméticos, correios, etc.

Terceirização total - É aquela em que uma empresa executa todas as atividades em nome da outra obedecendo a padrões preestabelecidos.

Ex. Macdonald's.

A contratação de terceiros para o desenvolvimento da prestação de diversos tipos de serviços, que não representam a atividade-fim, tem mostrado resultados reconhecidos na eficácia, na desburocratização administrativa, na economia de recursos, no aumento de produtividade e na melhoria dos serviços ou produtos.

3. MODERNIDADE E COMPETITIVIDADE ATRAVÉS DA TERCEIRIZAÇÃO

Já ouvimos falar muito em **modernidade e competitividade**, mas o que tem realmente bombardeado os nossos ouvidos, principalmente a de muitos funcionários e dirigentes de empresas, é a terceirização, apontada como o caminho mais curto e democrático para alcançar os patamares acima mencionados.

Uma das maneiras de se **adquirir maior produtividade e qualidade no produto final**, - é a empresa ater-se apenas a sua atividade-fim, passando para outras tudo o que é secundário ou atividade-meio, do ponto de vista administrativo -. A Polícia Militar, por exemplo, deve-se dedicar à produção de refeições, serviços de faxina, borracharias, jardinagem, pedreiro e outros? O seu objetivo principal e a sua atividade-fim é o policiamento ostensivo preventivo, em cumprimento ao preceito constitucional. Fica claro, portanto, que está

perdendo tempo e dinheiro, dividindo suas atenções com outras tarefas que não lhe dizem respeito.

Persistir nas críticas à atuação da Polícia Militar, não chegaremos a lugar algum, pois tais expressões já estão viciadas no dia-a-dia e já se estereotiparam na Corporação como “mal necessário”, “bando de desocupados” e outras denominações pejorativas, soam como comodismo, apesar do mal-estar. Tal como é organizada, fica difícil falar em modernização ou terceirização na Polícia Militar do Estado de Goiás. Até aí, tudo bem, é apenas uma autocrítica saudável e passa a ser o ponto de partida básico para a mudança e conseqüente aperfeiçoamento dos serviços a serem prestados. Segundo Lívio A. Giosa:

Modernizar além de navegar... é preciso. Não há mais saída e opção: ou as empresas se modernizam ou elas se modernizam.

Não há mais outra hipótese. Qualquer saída alternativa levará ao atraso, ao distanciamento inevitável, à perda de mercado, ou endividamento e à morte organizacional. Se os gerentes, os dirigentes e os funcionários em geral não estiverem plenamente conscientizados da necessidade da modernização, nada acontecerá de bom na empresa.

A terceirização se resume em três palavras chaves: **a parceira, a qualidade e a mudança.** A necessidade de emagrecimento das grandes empresas, para fazer frente aos pesados exercícios impostos nos últimos anos, tem sido satisfeita com esse excelente elixir, chamado terceirização. Apesar das

suas vantagens, esta receita vem sendo aplicada com parcimônia, especialmente nos casos de excesso de gordura (efetivo, funcionários, burocracia, etc.), que precisa ser reduzida, buscando o bem-estar futuro. O que nos mostra Marcello de Simone:

A terceirização significa muito mais do que a transferência de tarefas, preocupações e a redução de custos, isso não significa que os custos devam ser deixados de lado, pelo contrário: É preciso que se conheçam os custos internos e que se analise o quanto custará o processo sob a responsabilidade de um terceiro, só assim ter-se-á um referencial comparativo que permitirá a sua execução com segurança.

Quando uma empresa não está culturalmente preparada para terceirizar, isto é, quando ela é ainda muito centralizada e burocratizada e, no entanto, insiste em pôr o processo em marcha, corre o risco de deflagrar no nível gerencial, acirradas disputas internas de poder e, para que isso não ocorra, é preciso que se entenda de forma clara, que terceirizar é, sobretudo, descentralizar. A exemplo desta colocação, podemos citar o artigo do jornalista comentarista esportivo Paulo Sant'ana, publicado no jornal Zero Hora, de Porto Alegre, de 06 de junho de 1991 de que:

A família antecipou-se ao meio empresarial na idéia e execução da terceirização, pois o mais antigo exemplo é o da empregada doméstica, onde todas as

tarefas atinentes a ela pertencem teoricamente à dona de casa. No entanto, já faz séculos que se usa a secretária doméstica para realizar serviços mais triviais do lar.

Segundo o Doutor Aldo Sani, Diretor Superintendente da Riocel S.A.

Guaíba - RS/ Produtora de celulose:

Pensamos haver chegado ao limite possível no corte de despesas, mas as prestadoras de serviços vêm apresentando maior eficiência, além de fornecerem um atendimento mais especializado. Verificamos também, que as pequenas empresas possuem uma relação direta com os funcionários que são beneficiados pelas reduções de custos sem a necessidade de atravessar as burocracias que entravam as grandes estruturas.

Como não há mal que dure para sempre nem bem que nunca se acabe, essa situação poderá se inverter rapidamente. A terceirização marca uma etapa nova na construção da economia capitalista. A reorganização do sistema obrigou as empresas a adotarem novas e mais eficientes formas de associação muito mais complexas que as estruturas do passado recente.

Depois de consolidada a sua perenidade, a terceirização poderá se transformar na ferramenta mais adequada às mudanças no conceito de produção que os economistas do próximo século começam a delinear.

Nesse conceito, terceirização opõe-se ao processo clássico de verticalização das empresas. Entendemos que houve terceirização quando uma atividade empresarial típica, porém não essencial (transporte, alimentação, limpeza etc.), foi integralmente transferida para terceiros, mediante um contrato. Não se confunde com a simples contratação de um serviço ocasional, por exemplo, manutenção de aparelhos de ar condicionado, confecção de chaves, etc.

III. ATIVIDADES A SEREM TERCEIRIZADAS:

O cenário econômico social traz, para as grandes empresas, inúmeros problemas novos, além de revigorar outros problemas já conhecidos. Todos esses problemas associados exercem significativa pressão sobre qualquer empresa, forçando-a à diminuição de tamanho, dá-se início à passagem de algumas atividades para terceiros. Não há mais necessidade de estruturas inchadas, principalmente aquelas que não têm vínculo direto com a atividade-fim da empresa. Para tanto, iremos relacionar algumas atividades que podem ser transferidas para terceiros nesse processo de enxugamento dos recursos humanos e deslocamento desses para o objetivo principal da empresa. Vejamos:

- **Assuntos trabalhistas e/ou jurídicos** : os assuntos de cunho trabalhista ou jurídico, bem como a legislação, acordos coletivos e intermediação de conflitos podem ser terceirizados através de uma assessoria jurídica. Essa medida é recomendável a partir do momento em que se desloca o assunto para um profissional.

- **Correio Interno** : pode ser facilmente montado um esquema estabelecendo um rodízio entre auxiliares de seções ou estudantes secundaristas, na condição de estagiários conforme prescreve a Lei nº 6.484/77 e decreto Federal nº87.497/82 (apêndice 01 e 02).

- **Fotocópias e Fax** - para se evitar o gasto desnecessário de uma pessoa para essa missão, deve-se proceder o treinamento aos elementos das seções, para que qualquer um possa operá-lo.

- **Limpeza e conservação** : deve ser terceirizada porque, além de uma série de benefícios, há a vantagem da empresa não ter de se envolver na compra de produtos de limpeza e conservação, além do desgaste de seu pessoal.

- **Malotes** : é um serviço que pode ser terceirizado junto à Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - EBTC que não exige pessoa específica para realizá-lo, sendo que, os próprios funcionários, que cuidam do recebimento e despacho da atividade-fim, podem desempenhá-la.

- **Refeitório e Cantina** : todos os serviços de alimentação devem ser terceirizados. Há inúmeras vantagens, tanto do ponto de vista do custo quanto do controle de qualidade. É ponto básico de saúde, de satisfação e de relações humanas.

- **Cursos para funcionários** : existem diversas opções no mercado. Qualquer tipo de curso externo para os funcionários devem ser realizados de forma terceirizada, junto ao SESI, SENAI, SEBRAE, SEDUM e CO-IRMÃS.

- **Serviços Domésticos** : os serviços de carpinteiro, electricista, encanador, jardineiro, marceneiro, pedreiro, pintor, lanterneiro, mecânico, alfaiate, cassineiro, cozinheiro etc., devem ser terceirizados.

A aplicação da terceirização nas empresas, nas mais diversas atividades de atuação, pode ser descrita conforme o (quadro 01) a seguir:

Quadro 01 - Tipos de aplicação da terceirização

TIPO 1 : →	Processos ligados à atividade-fim da empresa.	Exemplo: Produção, Distribuição, Operação, Vendas, etc.
TIPO 2 : →	Processos não ligados à atividade-fim da empresa.	Exemplo: Publicidade, Limpeza, Manutenção, Contabilidade, Jurídico, etc.
TIPO 3 : →	Atividades de suporte à empresa.	Exemplo: Treinamento, Seleção, Pesquisas, etc.
TIPO 4 : →	Substituição de mão-de-obra direta por mão-de-obra indireta ou temporária.	

A empresa de consultoria Coopers & Lybrand realizou duas pesquisas a respeito de atividade que foram terceirizadas antes de 1991 e após 1991. Verificamos que, na primeira pesquisa, os maiores índices de atividades terceirizadas foram em restaurantes e limpeza e, na segunda, verificamos que 60% se relaciona a serviços gerais dos recursos humanos.

Quadro 02 - QUE ATIVIDADES SÃO TERCEIRIZADAS?	
(% do Total das 67 Empresas de Grande Porte - antes de 1991)	
Restaurante	55%
Limpeza	55%
Transp. Produtos	46%
Segurança	36%
Manutenção Predial	32%
Transp. Funcionários	23%
Jurídico	18%
Projetos Cíveis	14%
Recepção	11%
Manut. Fábrica	11%
Comun. Social	7%
Outros	18%

Fonte : Cooper & Lybrand Consultoria

Quadro 03 - ATIVIDADES TERCEIRIZADAS RECENTEMENTE

(Respostas Múltiplas/% após 1991)

Pesquisa & Desenvolvimento	1%
Operação ou Produção	26%
Marketing/Vendas	21%
Suprimento/Logística	17%
RH/Serv. Gerais	60%
Informática/Sistemas	13%
Finanças e Controle	6%
Suporte e Assessoria	22%

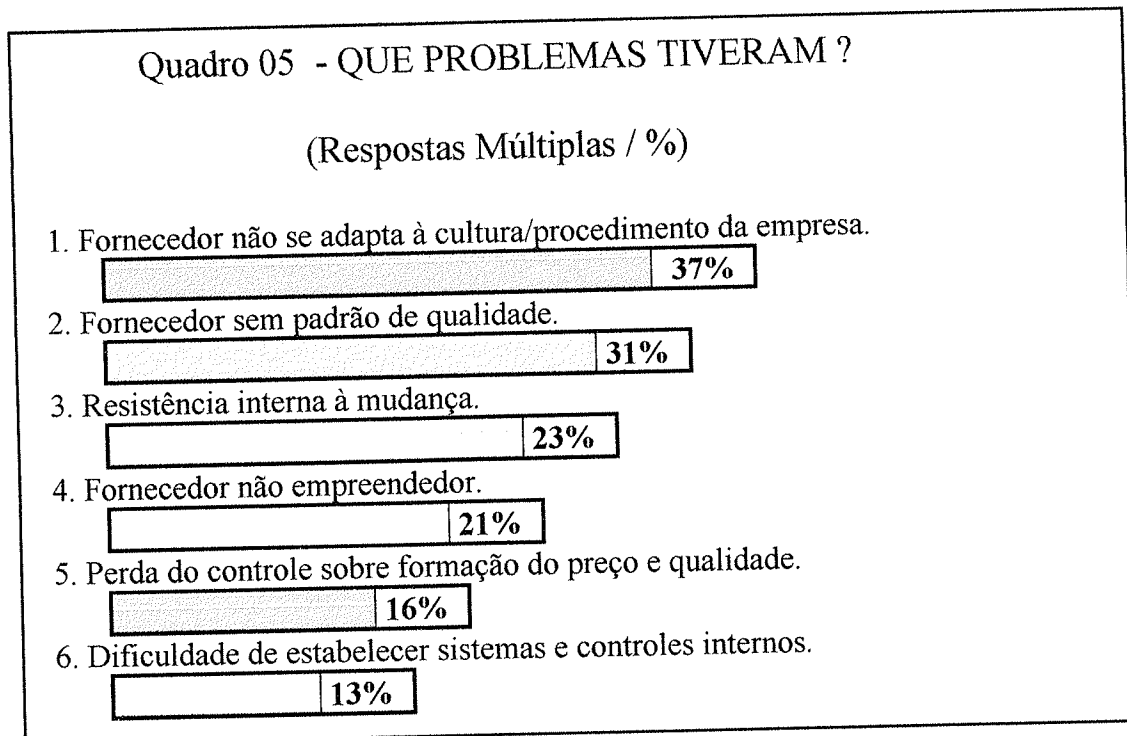
Fonte : Cooper & Lybrand Consultoria

Uma outra empresa de São José dos Campos-SP, R.H. Produtividade-Consultoria e Informática em Recursos Humanos, realizou uma pesquisa de caráter regional sobre terceirização que abrangeu 15 (quinze) empresas do Vale do Paraíba, que é uma das regiões mais industrializadas do Brasil, e tal pesquisa demonstrou que elas estão dentro das tendências de avanço de terceirização, conforme o quadro abaixo:

Quadro 04 - ATIVIDADES TERCEIRIZADAS (% em relação ao total de empresas Pesquisadas)	
Limpeza	93,3
Refeições	86,7
Segurança Patrimonial	73,3
Jardinagem	66,7
Transp. Pessoal	15,3
Asses. Jurídica/Trabalh. treinam./Desenvolv.	40,0
Engenharia Civil	13,3
Manutenção Predial	6,7
Manutenção Mec./Elet.	6,7
Pintura Industrial	6,7
Produção Moldes/Compon.	6,7
Marcenaria	6,7
Repres. Comercial	6,7

**Fonte: R.H. Produtividade - Consultoria e Informática
em Recursos Humanos.**

Uma outra pesquisa, realizada pela Coopers & Lybrand, mostra muito bem os tipos de problemas que dificultaram a implantação da terceirização. Para maior clareza consultemos o quadro abaixo:



Fonte : Cooper & Lybrand Consultoria

IV. FORMAS DE TERCEIRIZAÇÃO

A fim de que entendamos bem o que é este processo, citamos abaixo as formas mais usuais no mercado da relação cliente-fornecedor, caracterizada como terceirização, a saber:

a) **Produtos:** É quando a empresa tomadora, em processo de desverticalização, passa a adquirir de terceiros matérias-primas e/ou artigos que os outros produzem.

Podem ser de forma permanente ou eventual.

b) **Serviços:** Seja como prestação de serviços no local do tomador ou fora dele. É a forma mais difundida. Também pode ser de forma permanente ou eventual.

c) **Franquia:** É quando o terceiro usa a marca e/ou comercializa produtos ou serviços da empresa franqueadora.

d) **Concessão:** É quando uma empresa cede sua marca a outra, para que essa passe a atuar na comercialização de seus produtos.

e) **Representantes:** É a contratação de propositos, os quais, como terceiros, vendem produtos ou serviços.

f) **Locação de mão-de-obra:** É o uso do trabalho temporário regido pela Lei nº 6.019/74.

V. VANTAGENS E DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO

Sugerimos este título ao presente trabalho e, a partir deste momento, nos colocam-nos a pensar se a terceirização é tão boa e produtiva como dissemos, porque será então que apresenta desvantagens? As desvantagens desse processo moderno ocorrem mais pela resistência, desconhecimento, riscos, falta de parâmetros que poderiam advir com a implantação dessa gestão administrativa.

A aplicação da terceirização em vários países e empresas do primeiro mundo, como um instrumento de gestão inovadora, capaz de alterar de forma bastante ampliada, trouxe, no seu conteúdo, uma série de mudanças estruturais e comportamentais que acabaram refletindo numa eficácia administrativa considerável.

A economia estável desses países possibilitava um acompanhamento mais preciso dos efeitos dessa nova sistemática de gestão sobre os resultados das empresas, onde, através de índices, faziam comparações como o novo processo. Além do que o ambiente econômico facilitava tais comparações entre o custo e os benefícios decorrentes da implantação da terceirização.

1. VANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO:

Podemos enumerar uma série de **vantagens** advindas da terceirização:

- a) O desenvolvimento econômico através da criação de uma nova empresa, com maior oferta de mão-de-obra, diminuindo o desemprego e aumentando a receita;
 - b) Especialização, por natureza do serviço a ser prestado;
 - c) Busca constante pela qualidade do serviço, o que permite um salto para a excelência empresarial;
 - d) Estabelece um controle adequado da qualidade, através de critérios e sistemas de avaliação junto aos prestadores de serviços, de modo que se tenha bem claro a responsabilidade da execução dessa tarefa;
 - e) Aprimoramento do sistema de custeio, pois há necessidade de se ter claro e perfeito o custo de cada atividade internamente desenvolvida;
 - f) Maior esforço de treinamento e desenvolvimento profissional para os funcionários das empresas prestadoras de serviços, servindo também como um processo de transferência de tecnologia para a empresa contratante;
 - g) Diminuição do desperdício com a otimização de recursos;
 - h) Valorização dos recursos humanos, pois levá-los-ão a um compromisso maior com a organização;
-

i) Agilidade das decisões, pois aprimoram-se as relações e aperfeiçoam os sistemas de comunicação, fazendo com que os processos fluam adequadamente;

j) Leva a empresa a obter vantagem, pois possibilita a obtenção de uma menor taxa operacional;

l) Haverá maior lucratividade e crescimento para as empresas, com o reforço de seus negócios nas atividades-fim, que será estimulada a cumprir a sua missão;

m) Podemos citar ainda a possibilidade da empresa se concentrar, em sua atividade-fim, um redimensionamento da estrutura administrativa, produtividade, agilidade e qualidade dos serviços;

n) Intensificação do uso de tecnologias inovadoras, de técnicas administrativas modernas, buscando a excelência;

o) Propicia maior integração com a comunidade e conseqüente elevação do grau de comprometimento desta, com a empresa e o público interno.

p) Aumento da satisfação interpessoal dos funcionários e do grau de motivação destes;

q) Elevação do número de empregos mais qualificados e melhora da comunicação interna;

r) Aumento da agilidade da organização e possível redução dos níveis hierárquicos;

s) Melhoria da imagem institucional.

2. DESVANTAGENS OU FATORES RESTRITIVOS DA TERCEIRIZAÇÃO

Apesar desta série de vantagens, não poderíamos omitir quanto a alguns fatores que restringem a implantação da terceirização, que denominamos aspectos negativos ou **desvantagens**, dessa nova gestão administrativa, tais como:

- a) O desconhecimento sobre o assunto, que se reflete junto á alta administração e sobre áreas importantes da organização;
 - b) As resistências que se sobrepõem ao que é novo, o conservadorismo que inibe a aplicação de técnicas modernas;
 - c) A dificuldade de se encontrar parceiros que possam atender às condições de qualidade e produtividade exigidas para determinadas operações;
 - d) O risco de coordenar as atividades de terceiros com perda do poder de execução;
 - e) A falta de parâmetros de custos internos, para comparar com os preços dos contratados;
 - f) Os custos das demissões iniciais na implantação do processo, quando for o caso;
-

g) O desconhecimento da legislação trabalhista e possíveis conflitos com sindicatos;

h) Má escolha de parceiros e má administração do processo;

i) Aumento da dependência de terceiros.

Para maior clarividência, veja o quadro sinóptico abaixo:

Quadro 06 - Vantagens e desvantagens da terceirização

IMPLANTAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO	
VANTAGENS	FATORES RESTRITIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento econômico • Especialização dos serviços • Competitividade • Busca da qualidade • Controle adequado • Aprimoramento do sistema de custeio • Esforço de treinamento e desenvolvimento profissional • Diminuição do desperdício • Valorização dos talentos humanos • Agilidade das decisões • Menor custo • Maior lucratividade e crescimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconhecimento da alta administração • Resistência e conservadorismo • Dificuldade de se encontrar a parceria ideal • Risco de coordenação dos contratos • Falta de parâmetros de custos internos • Custo de demissões • Conflito com os sindicatos • Desconhecimento da legislação trabalhista

Fonte: livro A. Giosa "Terceirização uma abordagem estratégica".

Diante das **vantagens e desvantagens** elencadas, **independentemente de haver uma predominância de uma sobre a outra, a ação da administração ainda se revela efetivamente presente na aplicação da**

terceirização. Giosa incorpora a argumentação acima á equação do que **administrar com eficiência e eficácia é igual a coragem de mudar vezes o risco:**

$$\boxed{\text{ADMINISTRAR} = \text{CORAGEM} \times \text{RISCO}}$$

Para que isso ocorra, é necessário um verdadeiro ato de coragem, pois existem fatores que obstaculam o processo e são claros e inevitáveis, como:

- O conservadorismo das pessoas;
- O medo do novo;
- A cultura e os valores das organizações;
- O custo da mudança;
- A dificuldade de conscientização da Alta Administração;
- A capacidade da empresa de enfrentar a mudança;
- A falta de planejamento e da visão estratégica da direção.

A partir desta premissa, perguntam-nos: a terceirização é apenas uma moda ou é uma ação de gestão administrativa moderna que veio para ficar?

Sobre o prisma **estratégico**, a terceirização terá condições de êxito nas empresas, pois se baseia numa concepção moderna e definitiva. E como **moda**, a terceirização será uma operação de rotina, sem embasamento e sujeito a erros que só irão desgastar os dirigentes e o corpo funcional.

VI. ASPECTOS JURÍDICOS DA TERCEIRIZAÇÃO

1. EMBASAMENTO CONSTITUCIONAL

Antes de falarmos diretamente sobre alguns aspectos legais que regularizam a terceirização de algumas atividades, gostaríamos de rebuscar alguns dados constitucionais que, de uma certa forma, já se preocupam com algumas garantias para o funcionário. Para que o Brasil ingresse no primeiro mundo, ainda que sejam necessárias algumas medidas que evitem fraudes contra os trabalhadores, é preciso também regularizar e adaptar os aspectos constitucionais legais no tocante ao trabalho e trabalhador.

A constituição de 1967 substituiu a estabilidade no emprego pelo Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) que, na época, foi muito criticado, mas que acabou desvanecendo com o passar dos anos. Já na Carta Magna de 1988, que não consagrou também a estabilidade como norma absoluta, veio a substituir, através do art. 7º, inciso I, que diz:

Art. 7º - São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem a melhoria de sua condição social:

I. Relação de emprego protegida contra despedida arbitrária ou sem justa causa, nos termos de lei complementar, que preverá indenização compensatória, dentre outros direitos;

II. Seguro - desemprego em caso de desemprego involuntário;

III. Fundo de Garantia do tempo de serviço;

Com a regulamentação da constituição, fazendo-se referência ao inciso I do artigo acima exposto, a tendência é que só será possível demitir por motivos disciplinares, técnicos e econômicos. Então a oportunidade para terceirizar é agora, com o empregador sendo obrigado a pagar somente a multa de demissão de 40% sobre o FGTS, porém não podemos pensar em terceirizar nos referindo neste aspecto.

Além da missão constitucional, a Polícia Militar tem-se constituído em ponto de apoio de outros órgãos. Em razão disso, absorve uma série de missões e atribuições que, embora necessárias à população, prejudicam a execução de sua atividade essencial, conforme §5º do art. 144 da C.F., que diz:

Art. 144 - A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade

das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

§ 5º - Às Polícias Militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública;...

Pela amplitude da missão da Polícia Militar é necessário que ela aprimore sua atividade profissional, utilizando, da melhor forma, os recursos humanos e materiais colocados à sua disposição.

No caput do art. 144 da C.F., encontramos a definição de segurança pública e, nos incisos seguintes, os órgãos para sua efetivação, bem como fica estabelecido a definição de competência de cada órgão, conforme descrito nos parágrafos 1º ao 8º do artigo Supramencionado.

Dentro deste enfoque ainda, a Constituição do Estado de Goiás que, apresentando poucas inovações em termos de segurança pública, basicamente ratifica o que estabelece a Constituição Federal, conforme o previsto no inciso II do Art. 120, inciso IV do art. 121 e o art. 123 , caput, seus incisos e parágrafos únicos, de acordo com o descrito abaixo:

Art. 120 - A segurança pública, dever do estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para assegurar a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas, do patrimônio e do meio ambiente e o pleno e livre exercício dos direitos e garantias fundamentais, individuais, coletivos, sociais e políticos, estabelecidos nesta e na

Constituição da República, por meio dos seguintes órgãos:

II - Polícia Militar;

Art. 121 - As Policias Civil e Militar e o Corpo de Bombeiros Militar subordinam-se ao Governador do Estado, sendo os direitos, garantias, deveres e prerrogativas de seus integrantes definidos em leis complementares, observados os seguintes princípios:

IV - A Polícia Militar será organizada sobre o Comando de Oficial do último posto da Corporação, com Curso Superior de Polícia;

Art. 123 - A Polícia Militar é instituição permanente, organizada com base na disciplina e na hierarquia, competindo-lhe, entre outras, as seguintes atividades:

I - o policiamento ostensivo de segurança;

II - a preservação da ordem pública;

III - a polícia judiciária militar, nos termos da lei federal;

IV - a orientação e instrução da Guarda Municipal, quando solicitadas pelo Poder Executivo municipal;

V - A garantia do exercício do poder de polícia dos poderes e órgãos públicos estaduais, especialmente os das áreas fazendária, sanitária, de uso e ocupação do solo e do patrimônio cultural.

Parágrafo único - A estrutura da Polícia Militar conterà obrigatoriamente uma unidade de polícia

florestal, incumbida de proteger as nascentes dos mananciais e os parques ecológicos, uma unidade de polícia rodoviária e uma de trânsito.

A Constituição Federal estabelece também no §5º do art. 42 que: **Ao militar são proibidas a sindicalização e a greve**, o que, em linhas gerais, se constitui num dos obstáculos à terceirização, pois os serviços poderão ser paralisados onde estiverem trabalhando civis.

Numa rápida análise do art.30, em seu inciso V e do art. 175 da Constituição Federal que dizem o seguinte:

Art.30 - Compete aos Municípios:

V - organizar e prestar, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, os serviços públicos de interesse local, incluindo o de transporte coletivo, que tem caráter essencial;

Art.175 - Incumbe ao Poder Público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, a prestação de serviços públicos.

Parágrafo único. A lei disporá sobre:

I - O regime das empresas concessionárias e de sua prorrogação de serviços públicos, o caráter especial de seu contrato e de sua prorrogação, bem como as condições de caducidade, fiscalização e rescisão da concessão ou permissão;

II - os direitos dos usuários;

III - política tarifária;

IV - a obrigação de manter serviço adequado.

Verificamos que ambos versam sobre uma administração indireta do serviço de transporte coletivo e, do conceito de serviço público, é possível pensar que tais serviços só poderiam ser prestados indiretamente por permissão ou concessão. Contudo, uma interpretação harmônica e sistemática da Constituição Federal e da Legislação vigente e com apoio na doutrina e na jurisprudência, é facultado, ao Estado, valer-se também da autorização e da contratação de serviços de terceiros, quando optar por uma forma descentralizada (indireta) de execução de serviços. O aspecto principal a ser considerado para a escolha da forma de execução não deve ser a forma de pagamento ou a insignificante economia que o Estado estará fazendo, mas sim a forma que melhor atender aos anseios da população.

A par desta possibilidade, o Estado não pode esquivar-se de sua missão nem a Polícia Militar das suas atividades-fim. Ambos não poderão delegar a terceiros funções que lhe são próprias e, portanto, indelegáveis, intransferíveis, a exemplo da nossa atividade de segurança pública e outros. Esta é uma atividade inerente à existência do Estado, consolidando sua existência como prestador desse serviço essencial, que é próprio e indelegável.

Entende-se, dessa forma, serem compatíveis com a terceirização no Estado, as disposições que prevêm o controle do Tribunal de Contas, conforme estabelece a Constituição do Estado de São Paulo em seus § 1º e 2º do art.35, que

versam sobre os contratos administrativos, por ser este controle uma das regras de observância comum.

Art.35 - Os poderes Legislativos, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de:

I - avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos do Estado;

II - comprovar a legalidade e avaliar os resultados quanto à eficácia e eficiência da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração estadual, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;

III - exercer o controle sobre o deferimento de vantagens e a forma de calcular parcela integrante da remuneração, vencimento ou salário de seus membros ou servidores;

IV - exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres do Estado;

V - apoiar o controle externo, no exercício de sua missão institucional.

§1º - Os responsáveis pelo controle interno, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade, ilegalidade ou ofensa aos princípios do art.37 da Constituição Federal, dela darão ciência ao

Tribunal de Contas do Estado, sob pena de responsabilidade solidária.

§ 2º - Qualquer cidadão, partido político, associação ou entidade sindical é parte legítima para na forma da lei, denunciar irregularidade ao Tribunal de Contas ou à Assembléia Legislativa.

Isto não afronta a autonomia das partes contratantes que pactuam nestes termos. Num processo de terceirização, a Administração Pública poderá extinguir departamentos, secretarias e, conseqüentemente, os cargos e empregos. Com a extinção dos cargos da administração direta, os servidores ficarão em regime de disponibilidade remunerada, se forem estáveis, até que sejam aproveitados adequadamente em outro cargo, conforme estabelece o art.41, §2º da Constituição Federal (*São estáveis, após dois anos de efetivo exercício, os servidores nomeados em virtude de concurso público*), ou então, deverão ser dispensados, mediante processo administrativo, se forem servidores não estáveis. De forma semelhante, tal situação ocorrerá com cargos e funções na Polícia Militar, porém os policiais - militares que trabalharem em funções não essenciais ou de apoio, não ficarão em regime de disponibilidade e muito menos serão demitidos; serão sim, muito bem empregados em atividade-fim, produzindo, com isso, maior satisfação pessoal e proporcionando segurança à população.

Observamos no inciso II do art.5º da Constituição Federal que (*Ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa, senão em*

virtude de lei), o que significa dizer que as empresas prestadoras de serviços, ou seja, os terceiros, desenvolvem atividades lícitas e inexistem qualquer ordenamento jurídico capaz de obstacular o seu funcionamento.

O trabalho realizado pelos contratados ou terceiros se torna objeto lícito e não vedado em lei e as empresas prestadoras de serviço (terceiros) formam um ato jurídico perfeito (art. 82 CC), o que por sua vez é salvaguardado pelo inciso XXXVI do art. 5º da CF., onde diz: *(A lei não prejudicará o direito adquirido, o ato jurídico perfeito e a coisa julgada)*.

Nessa mesma carta magna, observamos em seu art.170 e parágrafo único que: *(É assegurado a todos o livre exercício de qualquer atividade econômica, independentemente de autorização de órgãos públicos, salvo nos casos previstos em lei)*. Em rápida análise, observamos que o mesmo garante a liberdade de iniciativa e declara, explicitamente, que o ordenamento econômico-social tem, por finalidade, expandir as oportunidades de emprego e de trabalho produtivo, realizando a justiça social.

2. EMBASAMENTO LEGAL

Poderíamos dizer que a mentalidade brasileira, infelizmente, calcada num processo de cultura mais de sobrevivência ao longo dos anos, é uma característica de país de terceiro mundo onde cada um enxerga apenas o seu lado.

Isso nos leva a fazer uma série de reflexões de que o processo de terceirização tem uma grande opositora em nossos meios: a prática da “lei de Gerson” - *levar vantagem em tudo ou, pelo menos, em alguma coisa* -. Nessa visão da cultura do país, verificamos que existe um comportamento carregado de egoísmo e aspectos característicos mais preponderantes, tais como: concentração de poder, impunidade, paternalismo, imediatismo e dependências.

Após uma breve análise das leis que amparam este processo de mudança administrativa, verificamos que, na realidade, a lei de Gerson não é nada legal, ético e moral. Só as condições contratuais de uma relação de atividades que desverticalizadas não garantem entre o cliente e o fornecedor condições de “ganha-ganha” e por isso que a esmagadora maioria das desverticalizações no Brasil se encontram no estágio de terceirização, que é erradamente titulada também de parcerização. Segundo Lewis Veraldi, vice-presidente da Ford-Taurus:

Se trabalharmos juntos, deveremos terminar com algo melhor do que teríamos se trabalhássemos separados.

Dai o mesmo definiu-la como puramente aproximativa, pois parceria, muito antes de ser uma condição apenas contratual de controle e metas é, comportamento e, para isso, é preciso haver um estado de espírito.

Como ilustração, contaremos uma pequena história que vem sendo bem divulgada quando se procura ilustrar uma situação de terceirização.

É a história da galinha e o porco: Eles fizeram um acordo para realizarem a seguinte atividade juntos: servir pratos de ovos com bacon. Cada um forneceria um dos ingredientes necessários, ou seja, a galinha forneceria os ovos, e o porco, forneceria o bacon. A galinha botaria os ovos e continuaria viva. E o porco? Teria que morrer para fornecer o bacon.

Verificamos que o fornecimento de serviços e produtos se extinguiria na primeira vez. Daí concluímos que a história procura demonstrar que o espírito ganha - perde é prejudicial até para quem ganha, pois ele, matando o outro, sempre terá o risco e o desgaste de fazer novas alianças; se conseguir.

Para que seja implantado a terceirização em alguma atividade-meio na Polícia Militar do Estado de Goiás, faz-se necessário a alteração de algumas leis, entre estas encontra-se a lei 8225 de 25 de abril de 1977, referente à alimentação servida aos policiais-militares, que é uma atividade suporte e essencial ao desempenho operacional, que assim estabelece.

“Art. 75 - Tem direito à alimentação por conta do Estado:

I - O policial militar servindo ou quando a serviço sob regime de tempo integral em OPM com rancho próprio ou, ainda, em operação policial militar.

II - o aluno PM do Centro de Formação e Aperfeiçoamento da Corporação e de outras escolas ou cursos de formação existentes, ou que venham a ser criados na Polícia Militar.

III - o preso civil, quando recolhido à OPM.

IV - o voluntário, a partir de sua apresentação à Corporação.

V - o assemelhado, que prestar serviço em regime de tempo integral na OPM que possua rancho organizado.

Art. 76 - A etapa é a importância em dinheiro correspondente ao custo da ração, sendo seu valor fixado anualmente pelo comandante Geral.

Art. 78 - É vedado o desarranchamento para o pagamento da etapa em dinheiro.

A Constituição de 1967, já referida anteriormente, comprova a grande evolução também do judiciário trabalhista. A Justiça do Trabalho vem evoluindo e reformulando seus conceitos, e abandonando gradativamente a defesa das garantias individuais em prol do ganho coletivo que é consolidada pelo decreto nº 99.684 de 08 de novembro de 1990 (Apêndice 03).

Respaldado no que vários autores preconizam e o que ficou estabelecido em vários acórdãos do Tribunal Superior do Trabalho (TST), podemos afirmar que as Leis Trabalhistas não proíbem a intermediação de mão-de-obra, principalmente quando estes funcionários são diretamente ligados à

empregadora, ou seja, a empresa prestadora de mão-de-obra e não a tomadora do serviço. Apenas os Tribunais dão responsabilidade ao tomador, quando o intermediário é um simples “testa de ferro”. Com esses argumentos, não há por que se entender que os serviços complementares ou acessórios (terceirizados), pelo simples fato de se realizarem em um estabelecimento, serão de responsabilidade do tomador do serviço, uma vez que este raciocínio é incorreto na medida em que a empresa intermediária não fraudou os direitos dos funcionários.

É inequívoco, pois, que o judiciário entenda que, não existindo lesão econômica ao empregado do terceiro e sendo atendidos todos os direitos trabalhistas, a contratação será revestida de legalidade.

Bons contratos formam um ato jurídico perfeito. Em nenhum momento, a contratação de terceiros terá sentido se não for do ponto de vista legal, fazendo com que a justiça do trabalho se encaixe, cada vez mais, à nova administração. Sendo assim, o contrato de terceiros para serviços não-essenciais, passa a fazer parte do cotidiano empresarial.

As empresas denominadas prestadoras de serviço ou intermediárias, na atividade-meio, desenvolvem esses trabalhos de forma legal, portanto não existe, no ordenamento jurídico do país, qualquer obstáculo à terceirização. Mesmo sendo essas empresas intermediárias e terem a finalidade de prestar serviços a terceiros, são elas que contratam, pagam os salários e coordenam todo o trabalho

realizado por seus empregados, além de assumirem os riscos inerentes à atividade desenvolvida.

Vamos em rápidas palavras, e, aproveitando a oportunidade, ressaltar a diferença entre as empresas prestadoras de mão-de-obra e as empresas de trabalho temporário, também chamadas de fornecedoras ou locadoras de mão-de-obra. São definidas na lei 6.019 de 03 de janeiro de 1974 (Apêndice 04), regulamentada pelo decreto 73.841 de 13 de março de 1974, (Apêndice 05), como pessoa natural ou jurídica urbana, cuja atividade é fornecer a outras empresas força de trabalho em caráter temporário; enquanto as empresas prestadoras de serviço não colocam mão-de-obra à disposição de terceiros, mas assumem somente compromisso formal de executar atividades específicas e pré-determinadas. Mesmo diante dessas colocações, existem ainda muitos juizes que só aceitam a terceirização quando se encontram regulados pelas leis 6.019 (trabalho temporário) e 7.102 (serviço de vigilância). Não se pode desvincular o direito da realidade social e a verdade é que uma empresa pode contratar os serviços de qualquer outra. O ponto principal é que a personalidade da empresa não seja ferida, isto é, que a sua atividade-fim ou essencial não seja entregue a outras. Bem enfatiza a advogada Márcia Aparecida Artioli Moretto, Professora de Direito do Trabalho da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (RS), ressaltando:

Além de haver o resguardo de sua atividade-fim, a empresa deve cuidar para que o contrato seja feito com um terceiro preexistente, a fim de não caracterizar arranjo momentâneo, e procurar sempre, zelar pelo cumprimento da lei.

Com o advento da lei 8.036/90 sobre o FGTS (Apêndice 06) que incluiu as empresas locadoras de mão-de-obra entre as contribuintes de mesmo fundo, automaticamente, com essa atitude, reconheceu-se a legitimidade dessa atividade. Porém, devemos fazer uma distinção entre atividade-fim e atividade-meio, uma vez que só esta última atividade é que pode ser objeto de terceirização, podem assim serem definidas:

- Atividades-fim: aquelas que levam os serviços públicos, definidos como atribuições do Estado, diretamente a comunidade, na satisfação das necessidades coletivas, podendo ainda ser subdividida em: “Segurança Pública - a atividade policial, encarregada da manutenção da ordem pública e tranquilidade dos indivíduos, só pode ser exercida por instituição controlada pelo Estado, e com a mesma independência definida para a justiça”;
 - Atividade-meio: aquelas de cunho social, que podem ser, perfeitamente, desenvolvidas pelas entidades não estatais, de
-

finalidade econômica ou não; dentre as mais importantes temos: Educação, Cultura, Saúde, Transporte Urbano, etc.

O judiciário não demonstra uma posição contundente contra a terceirização, vez que iniciativas das Escolas de Magistraturas de vários Estados, em especial a do Rio de Janeiro, abrem proveitosos espaços para a discussão e a compreensão dos matizes com que se mostra o fenômeno gerencial emergente.

A Legislação que mais diretamente afeta a terceirização é a Lei 8.666 de 21 de junho de 1993 (Apêndice 07), chamada de: *A nova lei de licitações e contratos administrativos*, alterada pela Lei 8.883 de 08 de janeiro de 1994 (Apêndice 08), onde a Lei 8.666 no seu art. 3º assim a define:

A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional (Art. 37 da C.F.) da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a administração (...).

Além de outra legislação complementar como portaria do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MAFRE) nº1.159 de 08 de maio de 1995 (Apêndice 09), que versa sobre os valores corrigidos para as modalidades de licitação, regulando os artigos 23 e 24 da Lei 8.666/93 (Apêndice 07).

Concluindo toda a legislação vigente, verificamos que não existe qualquer instrumento legal que proíba a terceirização, porém devemos tomar cuidado quando da relação da empresa contratante com a empresa contratada.

Mesmo assim, o Ministério do Trabalho ainda não se posicionou oficialmente sobre a terceirização e as relações trabalhistas envolvidas, o que demonstra que ela não só pode ser viável como é legal.

VII. TERCEIRIZAÇÃO NOS ÓRGÃOS PÚBLICOS

As empresas estatais, inspiradas em alguns países do primeiro mundo e no sucesso conseguido pelas empresas privadas, também passaram a adotar esta nova alternativa de administração, embora de maneira dispersa.

A União, os Estados e alguns Municípios já há muito tempo, se utilizam dos serviços de terceiros, principalmente na construção de estradas, pontes de coleta de lixo, no transporte público e até no recebimento de taxas e impostos.

Os benefícios para o setor público que, normalmente, são acusados de ser “cabide de emprego”, “máquina emperrada”, “elefante branco” e outros adjetivos depreciativos, são claramente observáveis quando se emprega esta nova metodologia de administração. A terceirização enxuga os quadros superlotados e sem funções suficientes, ao mesmo tempo em que garante à comunidade um serviço bem mais eficiente. Tudo isso coloca a terceirização como uma alternativa de recuperação da eficiência e da eficácia de várias órgãos públicos.

A Polícia Militar do Estado de Goiás, com um efetivo aproximado de 12.000 (doze mil) homens, dispersos pelos 242 (duzentos e quarenta e dois) municípios, tem uma quantidade considerável de policiais - militares empregados em locais que não são considerados atividades-fim da Corporação, como: barbeiros, cozinheiros, zeladores de animais, serviços de limpeza, borracheiros, pedreiros, frentistas, lavadores de carros, enfim, uma gama de atividades que não possuem afinidade com a razão de ser da Polícia Militar. Por que não fazemos bem apenas a nossa missão constitucional?

Para que haja o resgate da eficiência e da eficácia, não podemos persistir nas críticas quanto à atuação do Estado. Críticas estas tão enraizadas que já geraram clichês anteriormente aventados, mas que, no entanto, são vistos como rotineiros e ninguém faz coisa alguma para que esse quadro seja mudado.

Estamos próximos de um novo século e ingressando ao terceiro milênio. A sociedade exige, e com razão, um novo Estado, ou seja, um Estado menor, mais ágil, mais eficiente e menos caro. A atual estrutura da máquina pública tem dificultado a prestação de serviços sociais básicos ao exercício da cidadania.

De todas atividades executadas pelo Estado, poucas restam para, de fato, justificar e explicar a existência do mesmo, como: saúde, educação e segurança pública. Mesmo assim, a maior parte de seus esforços e dinheiro são consumidos nas atividades-meio. Com isso, constatamos que estamos diante de

uma máquina pesada, desatualizada e incapaz de responder aos seus objetivos essenciais.

O desafio atual é darmos respostas estruturais que revertam a crise de credibilidade que pesa sobre toda a administração pública e nós, da Polícia Militar, estamos incluídos nesse contexto. Para isso, devemos pensar em novos instrumentos de gestão para oferecer ao Estado e à Corporação, formas e meios de administração ágil, eficaz e pouco onerosa, sendo que um desses instrumentos, o que nos é peculiar, é a terceirização.

O Estado deve gerar políticas públicas e não desperdiçar energias e recursos com sua própria burocracia. Para tanto, deve-se concentrar em suas atividades essenciais e estratégicas e terceirizar, para iniciativa privada, as atividades-meio.

O que tem acontecido é a contratação inadequada de serviços de mão-de-obra, uma vez que não resultam em redução do quadro de pessoal do Estado. Isso faz com que os funcionários, que deveriam prestar os serviços, permaneçam ociosos, com a justaposição de suas atribuições, pelas empresas contratadas, onerando ainda mais o erário.

A terceirização, que deve ser pretendida pelo governo, é aquela na qual haverá um ganho na qualidade dos serviços públicos e a redução de seus custos. Sendo que, ao liberar o pessoal empregado em algumas atividades-meio, a administração estará agilizando seus serviços, através da diminuição para as suas

atividades-fim, otimizando seus custos trabalhistas, reduzindo as dimensões do seu patrimônio imobilizado, equipamento, material burocrático, imóveis, etc.

Terceirizando parte de seus serviços, o Estado estará incentivando o surgimento de novas empresas que passam a competir no mercado, de forma equilibrada.

O Estado continua sendo aquele que planeja a gestão de políticas de serviços públicos, e é ele que determina quais as áreas a serem terceirizadas, o perfil do prestador de serviços, metas e qualidades.

A prestação de serviço também é determinada pelo Estado, através de um contrato entre este e a empresa terceirizadora. Além disso, este fiscaliza e controla a qualidade, que é realizada através das auditorias e das reclamações dos seus clientes (população), gerando uma relação indireta de parceira com estes.

Cada vez mais os governos brasileiros, sejam em que nível estiverem, têm considerado a terceirização como uma forma adequada de proceder as mudanças estratégicas e operacionais nos órgãos públicos. Os programas de desestatização da economia, de privatização de empresas estatais, de abertura da economia para produtos antes não liberados, da desregulamentação das leis e da burocracia e os programas de qualidade e produtividade dão ao Estado condições de avaliar os reflexos de mudanças que ocorrerão com a implantação da terceirização nos órgãos públicos. Iniciativas como estas, isto é, a tentativa de diminuição da máquina pública e busca de menor interferência na economia,

com a participação da iniciativa privada, em parceria com o governo, dão o destaque ideal que consagram a terceirização como um processo gerador da reflexão sobre o papel do Estado e a necessidade de redução de custos, melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade, o uso da tecnologia e a transferência de conhecimentos entre as empresas.

Como já vimos, a terceirização, no Estado, não é novidade. No entanto, ela tem sido adotada como meio e não como um fim em si mesmo. Se assim o fosse, estaria alicerçada por meios básicos de gestão administrativa que dariam impulsos significativos e duradouros na máquina pública, em qualquer nível.

É impressionante e notável perceber o que a terceirização aplicada, segundo o enfoque da modernização de gestão, pode provocar nos mecanismos do Estado, quanto à qualidade, à produtividade, à redução de custos, à valorização dos recursos humanos e aos bons serviços prestados à comunidade.

Modernizar é uma necessidade, principalmente no setor público, cujos mecanismos escusos, lentos e emperrados deixaram de lado a valorização das técnicas e do conhecimento, para se perder nas escaramuças individuais, pessoais e políticas, distanciando-se, cada vez mais, da nova realidade de gestão aplicada nas empresas privadas e países do primeiro mundo. Somente com a utilização de novos padrões de gestão é que o setor público poderá ser levado a um processo de modernização. Isso somente ocorrerá através de uma combinação firme e

decidida da atitude política, com comportamento gerencial, administrador e fiscalizador do governante na busca da condução de resultados verdadeiramente positivos para o Estado, enquanto máquina administrativa, e para a sociedade como um todo.

O que queremos deixar claro é que a terceirização é possível para o Estado e para a Corporação, devendo seguir as premissas estratégicas alcançadas no setor privado, mas a sua introdução, no cenário público, é inevitável e irreversível.

O Estado é o maior comprador de serviços. Através dos órgãos da administração direta e indireta e com a implementação estratégica da terceirização, novas oportunidades de empregos e de criação de empresas serão, naturalmente, abertas. O Estado poderá imprimir, como princípio máximo da terceirização, a filosofia da qualidade dos serviços prestados, estabelecendo com os parceiros um compromisso formal pela valorização deste processo e das técnicas inovadoras dessa administração.

O momento exige, acima de tudo, essa postura, pois a necessidade do Estado tratar a terceirização à luz de um planejamento estratégico é emergente. A que se objetivar o aprimoramento da máquina administrativa com a revisão de uma série de atividades, onde, invariavelmente, há uma queda de produtividade, lentidão de atendimento e gastos demasiados. A terceirização, nesse ambiente, deve provocar mudanças que terão reflexos administrativos e políticos, pois

gerarão mudança de postura que levará, naturalmente, a revisão da missão dos órgãos públicos, modernização da máquina administrativa, condições otimizadas de gerenciamento, estímulo à criatividade, redução de custos, e, finalmente, uma melhoria dos serviços públicos no atendimento à sociedade.

O poder público exerce, além de serviços públicos, várias outras atividades do interesse da comunidade. Os serviços não são considerados públicos, porque são prestados pelo Estado ou por suas entidades, mas são públicos porque o interesse na sua prestação é geral e atinge, indistintamente, toda a população.

A prestação de serviços pelo Estado faz parte de sua missão, pois ele existe enquanto prestador de alguns serviços ou atividades inerentes quanto à sua essência.

Serviço público é toda atividade de oferecimento de utilidade ou comodidade fruível preponderantemente pelos administradores, prestada pela administração pública ou por quem lhe faça as vezes, sob um regime de direito público, instituído em favor de interesses definidos como próprios pelo ordenamento jurídico (Celso Antônio Bandeira de Mello, Prestação de serviços públicos e administração indireta, São Paulo, Revista dos Tribunais, 1973, p.1).

As atividades que não são oferecidas pelo poder público, diretamente à comunidade, podem ser executadas por terceiros, pois não se discute o princípio

da supremacia do interesse público. Embora todos os atos da Administração Pública devam atender à lei, podem surgir dúvidas quando o Estado delega a um terceiro a execução de um serviço que será oferecido à população, caso esta surja, será solucionada à luz da lei ou via judiciário.

A doutrina aponta duas formas de prestação de serviço público: a centralizada (direta) e a descentralizada (indireta) que podem ser utilizadas pelo poder público. É centralizada, quando o Estado, em seu nome e sob total responsabilidade, vale dos seus próprios órgãos para executar o serviço público (saúde, educação, segurança pública etc.) É descentralizada ou indireta quando a execução é atribuída a outra entidade. Estas formas de prestação de serviços estatais elimina qualquer dúvida de se ter interposta pessoas trabalhando junto à Administração Pública.

É possível ao Estado delegar a execução de alguns serviços por autorização, permissão, concessão ou simples contratação. A autorização, a permissão e a concessão encerram um regime jurídico próprio do direito público, por serem atos unilaterais. Ao passo que, na contratação, muito embora o Estado tenha prerrogativas consoante o Direito Administrativo, há também regras de Direito Privado, por tratar-se de ato plurilateral. Esta distinção permite concluir que a contratação de serviços pelo poder público ou por entidades por ele criados, é, na verdade, uma terceirização. Tal afirmação se fundamenta, também, na legislação que disciplina a contratação de obras, bens e serviços. Assim, se a Lei

regulamenta como contratar terceiros para, em nome do Estado executar certas atividades, permite, em outras palavras, ao Estado, utilizar-se da terceirização.

Os serviços inerentes ao Estado deverão ser prestados diretamente ou pelas entidades criadas por ele, como educação, saúde e segurança pública. Não podemos falar em terceirização da segurança pública, mas podemos falar em terceirização da limpeza das instalações e outras que não são atividades próprias da Polícia Militar. Com bem diz Hely Lopes Meirelles:

Todas as atividades estatais de poder ou de império são indelegáveis e, portanto, não podem ser terceirizadas, e todas as demais que não apresentam tais características, podem ser terceirizadas pelos Estados.

Em visitas realizadas a algumas grandes empresas públicas do Estado e da União, como: TELEGOIÁS, CELG, SANEAGO, além de órgãos públicos como: Tribunal de Justiça, Tribunal de Contas e Assembléia Legislativa, verificamos que todos possuem atividades terceirizadas. Ao questionarmos diretores e presidentes destes órgãos, observamos que todos são unânimes em afirmar que a terceirização os tornou muito mais eficientes, sendo que, em algumas empresas como, TELEGOIÁS, todas as atividades-meio foram terceirizadas, como: frota de veículos, serviços gerais (hidráulica, elétrica, pedreiro e até pequenos reparos), alimentação, serviço de limpeza e transporte de

carga. Órgãos como o Tribunal de Justiça, Tribunal de Contas e Assembléia Legislativa, terceirizaram limpeza, conservação de veículos, serviço de copa, refeitório e manutenção de elevadores e sistema de ar condicionado.

Todos os órgãos consultados afirmam que, através da terceirização, houve redução dos custos e melhoria na produtividade e na qualidade dos serviços prestados à comunidade.

VIII. A TERCEIRIZAÇÃO NA INICIATIVA PRIVADA

A prática de contratar terceiros na iniciativa privada é bem anterior e bem mais evidente e acentuada que no setor público e consolidou-se como técnica de administração empresarial a partir da década de 50, com o desenvolvimento acelerado da indústria. No Brasil, como já dissemos anteriormente, a rotina da terceirização foi introduzida pelas fábricas multinacionais de automóveis que, tendo a agilidade como meta, nada mais são do que montadoras, intencionalmente dependentes da produção de peças entregues a outras inúmeras empresas. Hoje em dia, dificilmente se imagina qualquer empreendimento industrial ou comercial que não possua ramificações ou que não tenha parte de seus serviços ou produtos realizados por terceiros.

Exemplos de terceirização facilmente identificáveis nas redes privadas, até mesmo visto por leigos no assunto, são as empresas de vigilância em todo o país, de limpeza em algumas empresas e mesmo em prefeituras e, principalmente, das grandes redes de lanches rápidos, onde tudo é entregue para terceiros. Esse tipo de negócio é, cada vez mais, imitado, multiplica-se,

justamente, pelo alto padrão de serviços oferecidos ao público. Também não há dúvidas sobre a extensão da mão-de-obra empregada, direta e indiretamente, nem sobre os óbvios benefícios sociais decorrentes.

O que se constata, da terceirização de bens, serviços e outros é a ampliação do mercado de trabalho na área. A terceirização, segundo a opinião de vários estudiosos, jamais, diminui o número de empregos numa comunidade, ao contrário, a criação de novas empresas, com livre atuação, estimula sempre a necessidade de mão-de-obra especializada e melhor remunerada.

Embora a terceirização seja um fim, para o terceiro, ela é um meio de obter e ampliar mercado. No entanto, há dificuldade de atender o mercado para empresas já consagradas, face à velocidade imprimida pela competitividade.

Diante de tal realidade, as empresas privadas passaram a açambarcar todas as suas atividades-meio, voltando a excelência na atividade-fim. O que não é necessário, como é em sociedades onde a economia é estável e definida, de efetiva competitividade de mercado e livre concorrência.

Segundo o que disse George Gilder, consultor americano, referente à terceirização:

*Nos negócios, a experiência é um ingrato professor:
primeiro faz o exame e só depois dá a lição.*

Como traços da crise, as empresas de médio e grande porte decretam a volta às origens. A ordem é concentrar energia no negócio principal ou na

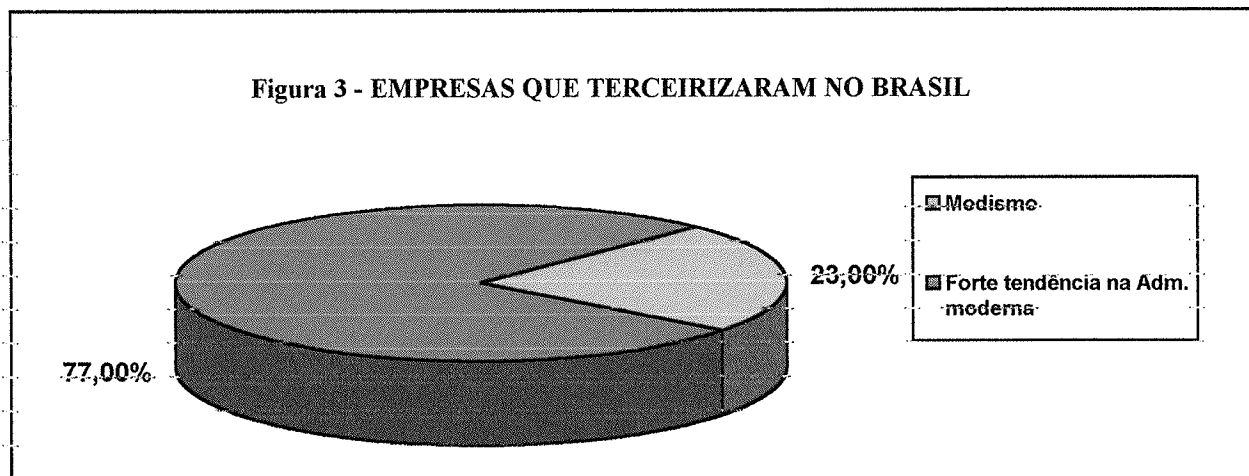
atividade-fim. Tanto quanto possível, as empresas passam a se desfazer de todas as atividade-meio, que foram sendo adicionadas ao longo do caminho. Essa desconcentração, também entendida como desverticalização, é hoje um fenômeno mundial, com ou sem crise.

A terceirização, nas empresas privadas, está navegando de vento em popa. As empresas estão entregando a terceiros os serviços internos de segurança, alimentação, assistência médica, treinamento, transporte, comunicação, processamento de dados, propaganda e muitas outras atividades, propiciando o máximo de enxugamento na empresa.

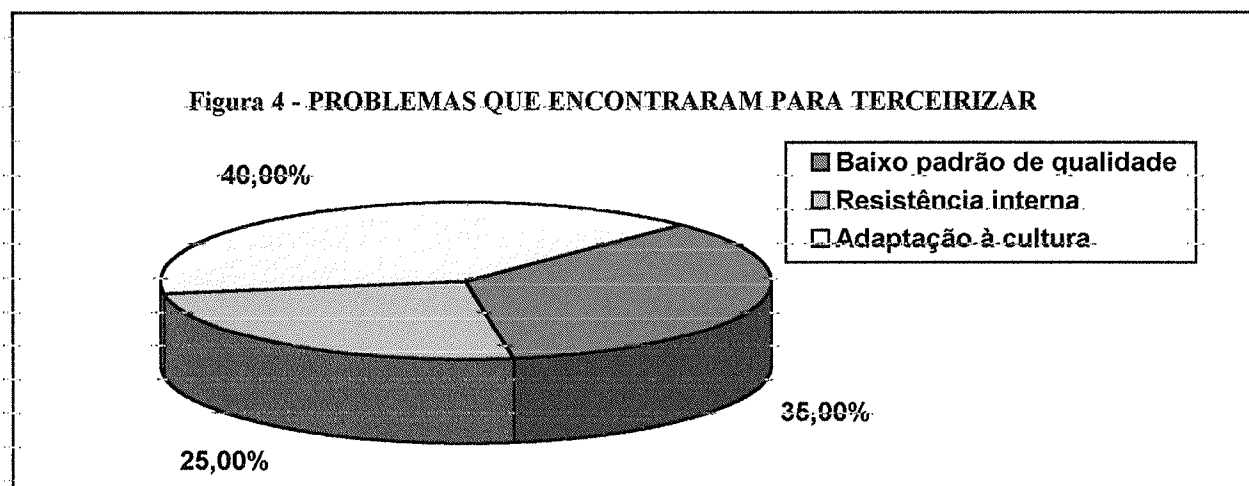
A terceirização marca uma nova etapa na construção da economia capitalista, observada, principalmente, nas empresas privadas. A reorganização do sistema obrigou as empresas a adotarem novas e mais eficientes formas de associação muito mais complexas que as estruturas até então utilizadas em um passado recente.

Para ilustrar a nossa posição em uma pesquisa feita pela Coopers e Lybrant, publicada no jornal o Estado de São Paulo, em 03 de agosto de 1992, onde foram ouvidas 83 (oitenta e três) empresas nacionais e 44 (quarenta e quatro) multinacionais, perfazendo um total de 127 (cento e vinte e sete), constatou-se que 77% delas consideraram a terceirização uma forte tendência e apenas 23% a vêem como um modismo ou uma forma de reduzir custos, conforme (figura 03). Do total dessas empresas, 40% disseram que o maior

problema para terceirizar foi a adaptação à cultura ou aos procedimentos da empresa, 35% acharam que foi o baixo padrão de qualidade e 25% citaram a resistência interna na empresa, conforme (figura 04).



Fonte: Consultoria Coopers & Lybrant



Fonte: Consultoria Coopers & Lybrant

O maior sintoma de que estamos no caminho do desenvolvimento é o caráter privado dessa gestão administrativa. Ninguém duvida de que a

terceirização traz ganhos econômicos para o país, porém, com a terceirização, não é o Estado que gerência a atividade econômica que orienta os empresários e que intervém na solução das necessidades do mercado. A iniciativa privada está cuidando de seus próprios interesses e organizando as atividades econômicas, pensando no que é melhor para a indústria e para o comércio. Como um mecanismo de administração, a terceirização tem chegado também ao Estado através das mãos da iniciativa privada. Dessa forma, é possível auferir, junto ao poder público, as vantagens desse processo. Com isso, o Estado é liberado para a sua verdadeira vocação e passa a se preocupar apenas com a distribuição dos ganhos obtidos pelo crescimento econômico, através de áreas como a educação, a saúde e a segurança pública.

Anteriormente, a aplicação da terceirização era esporádica e voltada para segmentos específicos e estancos da organização, e sua influência, no processo como um todo, era menor. Hoje, a terceirização tem outro enfoque: enquadra-se no conceito maior da administração como uma técnica inovadora e moderna. Opinião esta que pode ser conferida com as palavras textuais de Giosa:

A terceirização não tem limites desde que a empresa se dedique mais à sua vocação, à sua missão, seus esforços tendem a se concentrar menos na execução e mais na gestão, exigindo qualidade, preço, prazo e inovações.

Com a terceirização, as regras do jogo mudaram. É insofismável a necessidade de se profissionalizar a empresa, planejá-la para seus movimentos internos e externos, dar a ela uma identidade e um caminho certo para o sucesso empresarial, ou seja, migrar da categoria de um simples fornecedor ou prestador de serviços para a de um competente parceiro. Para enriquecer este posicionamento, julgamos imprescindível a colocação do quadro abaixo, referente a mudanças no relacionamento com fornecedores.

Quadro 07 - MUDANÇAS NO RELACIONAMENTO COM
FORNECEDORES

FORNECEDORES	PARCEIRO
Desconfiança/medo dos riscos	Confiança
Levar vantagem em tudo	Política do “Ganhar aos poucos”
Ganhos de curto prazo	Economia de escala
Pluralidade de fornecedores	Fornecedor único para a atividade terceirizada
O preço decide	Enfoque na qualidade
Antagonismo	Cooperação
Postura reativa	Postura criativa
Fornecedor como Adversário	Fornecedor como sócio

Fonte: livro Giosa

O principal órgão privado que desenvolve atividades para o desenvolvimento das micros e pequenas empresas no país é o Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas Empresas (SEBRAE) que tem como pontos básicos para o

sucesso duas pequenas frases: “*Não esperar do Governo*” e “*Depender de sua própria capacidade*”. Esse órgão inicialmente era vinculado ao governo Federal quando de sua criação em 1972, porém, em 1990, passou por uma radical reestruturação, desvinculando-se do governo e transformando-se em um instrumento da iniciativa privada. O que ocorreu e vem ocorrendo com uma série de empresas estatais que estão sendo privatizadas, mesmo sendo eficientes e dando lucro ao governo, pois não fazem parte da atividade principal deste.

A terceirização é extremamente ampla, porém ainda apresenta uma série de facetas que ainda não foram abordadas até aqui e não será nesta pesquisa, como por exemplo, a influência deste processo no meio sindical, o atraso da legislação brasileira em relação aos avanços da terceirização, a qualidade total versus à terceirização e muitos outros que, temos certeza, surgirão com a evolução da administração.

IX. A TERCEIRIZAÇÃO NAS POLÍCIAS MILITARES E CORPOS DE BOMBEIROS MILITARES DO BRASIL

Ao pensarmos sobre a possibilidade da implantação da terceirização na Polícia Militar do Estado de Goiás, partimos do pressuposto de que somente as empresas privadas utilizavam esta moderna gestão administrativa. Mas, para nossa surpresa, após analisarmos documentos recebidos das várias Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares do Brasil, nós também estamos caminhando para este processo.

A viabilização desta análise só se tornou possível após a elaboração e expedição de ofícios endereçados a todas as Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares do país, onde os primeiros perfazem um total de 27 (vinte e sete) Corporações, incluindo a PMGO, bem como um total de 12 (doze) Corpos de Bombeiros Militares, documentos estes constantes no anexo 01.

1. DOS CORPOS DE BOMBEIROS MILITARES:

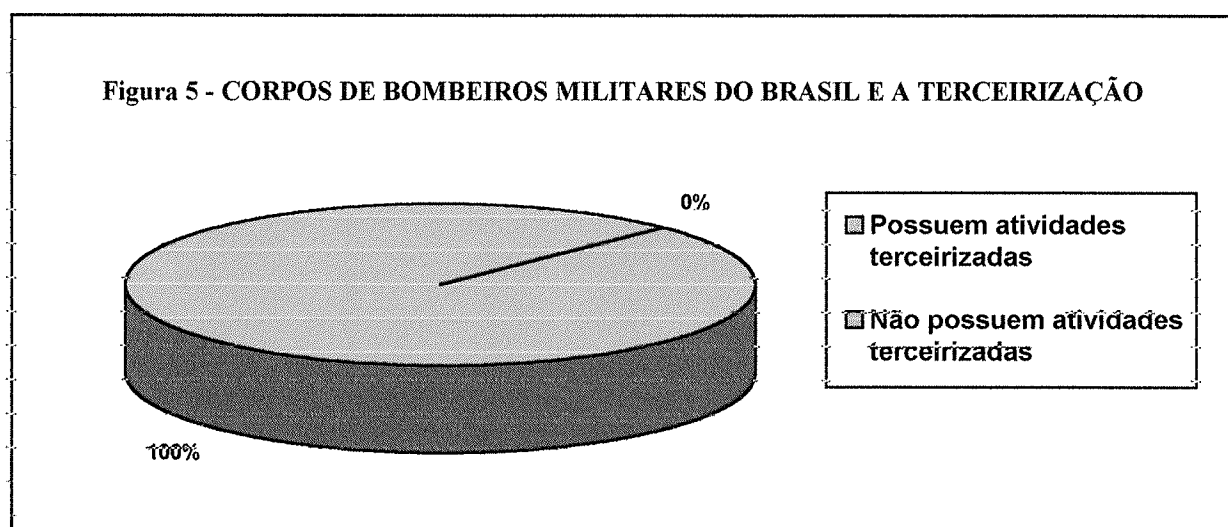
Dos 12 (doze) Corpos de Bombeiros Militares, por nós consultados, 09 (nove) responderam que não possuíam qualquer atividade terceirizada, conforme

(figura 05), sendo que 01 (um) desses respondeu que, até o presente momento, não havia terceirizado por falta de recursos. O Distrito Federal, por ser regido por Legislação Federal, conforme o Art. 21 da Constituição Federal em seu inciso XIV, onde está previsto que a União organiza e mantém tal Instituição, e a Legislação que rege o funcionamento da Corporação é oriunda da esfera Federal, ou seja, do Congresso Nacional, não permite a terceirização de qualquer atividade no âmbito da Corporação. Haja visto que os recursos orçamentários destinados ao funcionamento da Corporação são oriundos do orçamento da União e repassados ao Distrito Federal. Existe, na Corporação, um quadro de funcionários civis, que são contratados e pagos pelo Governo do Distrito Federal, exercendo, principalmente, assessoramento ao Comando Geral nas áreas de Advocacia, de engenharia, de medicina e nas áreas técnicas.

Das demais Corporações, algumas, mesmo não tendo qualquer atividade terceirizada, mencionaram a existência de civis em algumas atividades administrativas e demonstraram certo interesse pelo assunto.

- | | |
|---|-------|
| a. Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Acre | BMAC |
| b. Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal | B MDF |
| c. Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Pará | BMPA |
| d. Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Amapá | BMAM |
| e. Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Pernambuco | BMPE |
| f. Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio de Janeiro | BMRJ |
-

- | | |
|--|------|
| g. Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Alagoas | BMAL |
| h. Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás | BMGO |
| i. Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Ceará | BMCE |



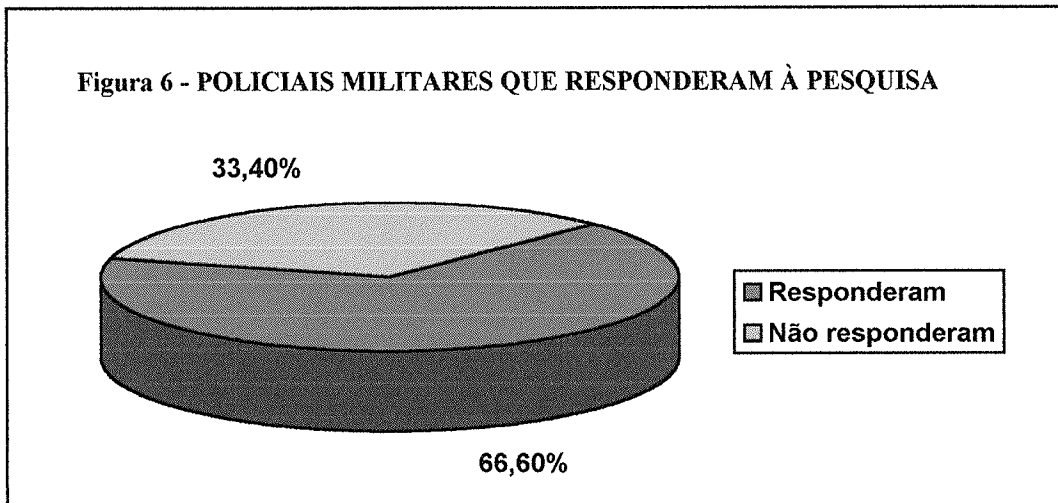
Fonte: pesquisa dos autores junho/97

Apesar das dificuldades de não haver estudo neste sentido, deixaram claro que este é o caminho para a modernização das Instituições. Mesmo porque, os Corpos de Bombeiros possuem o seu efetivo inteiramente aquartelado, o que possibilita e permite a utilização de seus recursos humanos em toda e qualquer atividade-meio, o que não o impede de cumprir o § 5º do Art. 144 da Constituição Federal, ou seja, “ a execução de atividades de defesa civil”, além do estabelecido no Art. 124 da Constituição do Estado de Goiás.

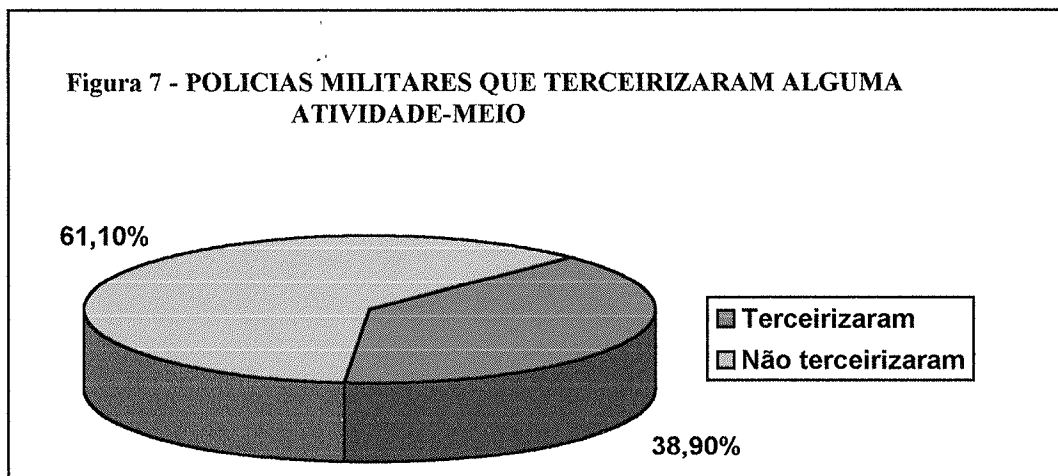
2. DAS POLÍCIAS MILITARES DO BRASIL

Das 27 (vinte e sete) Corporações das Unidades Federativas do país, 18 (dezoito) nos responderam aprazivelmente, conforme (figura 06) sendo que destas , 11 (onze) disseram que não possuíam qualquer tipo de terceirização conforme (figura 07), porém, mesmo com suas respostas negativas, algumas delas ainda, nos trouxeram dados importantíssimos para a confecção deste trabalho a saber:

a. Brigada Militar do Rio Grande do Sul	BMRS
b. Polícia Militar do Estado do Ceará	PMCE
c. Polícia Militar do Estado do Tocantins	PMTO
d. Polícia Militar do Estado da Paraíba	PMPA
e. Polícia Militar do Estado de Sergipe	PMSE
f. Polícia Militar do Estado do Acre	PMAC
g. Polícia Militar do Estado do Amazonas	PMAM
h. Polícia Militar do Estado do Amapá	PMAP
i. Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte	PMRN
j. Polícia Militar do Estado de Goiás	PMGO
l. Polícia Militar do Distrito Federal	PMDF



Fonte: pesquisa dos autores junho/97



Fonte: pesquisa dos autores junho/97

2.1. A Brigada Militar do Rio Grande do Sul

Que nos informou que está em estudo a possibilidade de terceirização na Corporação e que existem 1200 (Mil e Duzentos) funcionários civis que trabalham na Administração (serviços burocráticos), serviços especializados (Técnicos) e serviços de limpeza em geral, além de nos deixar um excelente legado da Diretoria de Apoio Logístico que diz . *Redução de despesas - uma necessidade face à realidade atual.*

2.2. A Polícia Militar do Estado do Ceará

Informou-nos ser totalmente inviável a terceirização da atividade-meio, tendo em vista a política de contenção de despesas implantada pelo atual Governo. Isso nos deixou um tanto perplexos, uma vez que há uma noção equivocada sobre a terceirização e que esta irá aumentar os gastos, concretizando a nossa visão imediatista de lucros e resultados. Na realidade, o nosso objetivo maior é nos especializarmos no fim a que nos propusemos: “preservação e manutenção da ordem pública”.

2.3. A Polícia Militar do Estado do Tocantins

Apesar de não terem serviços terceirizados, existem civis que são funcionários públicos, exercendo atividades na área administrativa e da saúde, sem especificar qualidades técnicas e a quantidade dos mesmos.

2.4. A Polícia Militar do Estado da Paraíba

Mesmo ainda não terceirizando qualquer de suas atividades-meio, lisonjearam-nos dizendo que o tema “terceirização” é oportuno, por ser atual e do interesse das nossas Corporações, solicitando o recebimento de uma cópia da monografia, tão logo seja concluída e publicada.

3. POLÍCIAS MILITARES QUE POSSUEM ATIVIDADES-MEIO TERCEIRIZADAS

Dentre as Corporações que responderam sim, ou seja, que possuem serviços da atividade-meio terceirizados, destacamos as seguintes Polícias Militares:

- | | |
|---|---------|
| a. Da Polícia Militar do Estado do Pará | - PMPA |
| b. Da Polícia Militar do Estado de Pernambuco | - PMPE |
| c. Da Polícia Militar do Estado do Espírito Santo | - PMES |
| d. Da Polícia Militar do Estado de Roraima | - PMRR |
| e. Da Polícia Militar do Estado de São Paulo | - PMESP |
| f. Da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso | - PMMT |
| g. Da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina | - PMSC |
-

3.1. Polícia Militar do Estado do Pará - PMPA

Referindo à PMPA, informaram-nos que as atividades que foram terceirizadas ou tiveram uma parcela dos serviços passados a terceiros foram o Centro de Informática e Estatística (com a manutenção de máquinas e equipamentos de informática), Assessoria Jurídica do Comando Geral da PM; na Academia da Polícia Militar (através da contratação de parte do Corpo docente); na Diretoria de saúde (contratação de médicos ginecologistas e anestesista, enfermagem, fisioterapia, nutrição, exames laboratoriais, contadoria, lavanderia e serviços gerais). O aspecto legal que ampara esta terceirização é a Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993 e irá constar também na proposta da Lei de Organização Básica - LOB da PMPA, cujo fundamento está inserido nos artigos 36 e 38 da referida LOB. Afirmaram também que a terceirização é viável, porque atende às necessidades da Polícia Militar nas áreas supramencionadas, salientando-se que, esta prestação de serviços por terceiros, obedece ao orçamento destinado para esta finalidade; acrescentando também que a PMPA optou em terceirizar pelo fato de não possuir profissionais qualificados para o desempenho das atividades técnicas acima mencionadas.

3.2. Polícia Militar do Estado de Pernambuco - PMPE

A PMPE, objetivando subsidiar o nosso trabalho monográfico, informou-nos que possui algumas atividades terceirizadas, enumerando as que seguem abaixo:

- Na área da Diretoria de Apoio Logístico (DAL) os serviços de retífica de motor e pintura de automóveis, além de todo o serviço de assistência técnica de ar condicionado e elevadores; na área do Centro de Processamento de Dados (CPD), a prestação de serviços técnicos e de programadores; no Centro de Apoio ao Sistema de Saúde (CASIS); serviços de limpeza e conservação do Centro Médico-Hospitalar, manutenção do equipamento de raios x e serviços de manutenção de elevadores. Esclareceram-nos, também, que o aspecto legal, que ampara essa terceirização, é a Lei nº 8.666/93 que regulamenta o Art. 37, inciso XXI da Constituição Federal e institui normas para licitações e contratos da Administração Pública. Confirmando também que a terceirização é viável para a Corporação sob dois aspectos : Primeiro, quando se tratar de serviço técnico-especializado de fundamental importância para a Corporação e que nos quadros da Polícia Militar não existe profissional qualificado; Segundo, quando o pagamento dos serviços compensar o custo x benefício, possibilitando um maior emprego do efetivo da Corporação na sua atividade-fim. Esclarecendo também que a opção pela terceirização se faz porque não existem técnicos especializados

em seu efetivo e o custo x benefício compensa economicamente tais contratações. Além disso a PMPE conta também com o apoio de funcionários públicos civis de nível médio e universitário em algumas atividades-meio da Corporação (datilógrafos, arquivistas, telefonistas etc.).

3.3. Polícia Militar do Estado do Espírito Santo - PMES

A PMES nos informou que possui atividades terceirizadas nas áreas de manutenção do serviço de comunicação, limpeza e manutenção do aquartelamento e alimentação, além do serviço de contabilidade, fornecimento de todo o fardamento, parte do Corpo Docente do Centro de Formação e Aperfeiçoamento e pequenas atividades administrativas que são executadas por estudantes secundaristas, na condição de estagiários (datilógrafos, telefonistas, digitador etc.). Comunicou-nos, também, que o aspecto legal, que ampara essas atividades terceirizadas são os contratos entre as partes, formulados em consonância com a Lei 8.666/93 e Lei nº 6.494/77, regulamentada pelo Decreto nº 87.497/82.

Disse-nos que a terceirização é viável, pois a execução dos serviços tem apresentado resultados satisfatórios. O objetivo principal é o de reduzir o emprego do pessoal na atividade-meio, proporcionando maior efetivo na atividade-fim e, também, pelo fato de procurar pessoal técnico especializado para

desenvolver as respectivas atividades, encontrando, na terceirização, uma solução para este problema. Esclareceram-nos que existem várias atividades desenvolvidas por civis, contratados pelo Estado. Dentre elas, citamos contadores, auxiliares administrativos, desenhistas e os estagiários anteriormente citados.

3.4. Polícia Militar do Estado de Roraima - PMRR

A PMRR nos informou que possui atividades terceirizadas de fornecimento de uniformes e o transporte com empresas de ônibus, tendo como preceito legal a Lei nº 8.666/93 (Lei de Licitações). Informaram-nos também que a terceirização é uma medida viável e estão tomando essas medidas por orientação e determinação do Governador, tendo em vista o seu novo sistema de gestão descentralizada, em decorrência da Corporação ter um efetivo muito reduzido, em torno de 1300 (Mil e Trezentos) homens. Criaram, também, para suprir esta deficiência de efetivo, um quadro de funcionários civis de aproximadamente 60 (sessenta) servidores que são especialistas em áreas diversas da Administração, para ocuparem funções burocráticas em substituição aos Policiais-militares que foram preencher claros na atividade-fim.

3.5. Polícia Militar do Estado de São Paulo - PMESP

A PMESP nos informou que possui a terceirização nas atividades-meio de serviços de apoio administrativos e de manutenção e reparos de viaturas, executados por empresas de prestação de serviços e oficinas particulares, controladas mediante processo licitatório nos termos da Lei Federal nº 8.666/93, atualizada pela Lei Federal nº 8.883/94 (Lei de Licitação e Contratos). Inclusive, o aspecto da terceirização dos serviços burocráticos da PMESP é uma das primeiras experiências de administração pública direta, no intuito de buscar alternativas para oferecerem seus serviços de forma mais eficiente e econômica, citada como referência no livro de Lívio A. Giossa - terceirização: Uma abordagem estratégica.

3.6. Polícia Militar do Estado de Mato Grosso - PMMT

Obtivemos, através da PMMT, que a única atividade, que a Corporação terceirizou, foi o serviço de limpeza do Prédio do Comando Geral, o qual está sendo realizado por uma empresa privada, especializada na prestação de serviços (LIMPAMAT). Com esse procedimento, os policiais-militares foram liberados para as atividades operacionais da Corporação. Esclarecemos também que tal contratação está amparada pela Lei nº 8.666/93 que institui normas para

licitações e contratos na Administração Pública. Julgando necessária e importante tal medida, uma vez que liberou policiais-militares para a atividade-fim. Dizendo-nos ainda que, apesar de ser mais um ônus para o Estado, esse é de pequena monta, em se comparando com os benefícios advindos com a liberação de mais homens para a atividade-fim. Salientaram, ainda, que parte dos serviços administrativos são executados por civis.

3.7. Polícia Militar do Estado de Santa Catarina - PMSC

A PMSC nos informou que, a partir de fevereiro do ano em Curso, através de processo licitatório, modalidade concorrência, em conformidade com a Lei nº 8.666/93, foi terceirizado o serviço de elaboração de refeições, no refeitório do Comando Geral, com o fornecimento de todos os gêneros alimentícios pela empresa contratada. Como base legal, adotaram os seguintes amparos: procederam uma exposição de motivos ao Governador do Estado, solicitando autorização e através da Lei estadual nº 5.645/69, que regulamenta direitos do policial militar e a Lei das Licitações e Contratos Administrativos, anteriormente citados. Disseram também que, quanto a esse aspecto, tal medida é viável e que tem atendido perfeitamente todas as expectativas do contrato e a perfeita adequação às necessidades da Corporação. Trata-se de uma experiência piloto que poderá ser estendida a outras unidades. Tal opção foi adotada com a

pretensão de melhorar a qualidade das refeições e, ao mesmo, tempo liberar os policiais-militares envolvidos nesse serviço para a atividade-fim. Disseram que possuem vários civis prestando atividades diversas, tais como agentes administrativos, pessoal de limpeza, digitadores, alfaiates, costureiras, etc.

Sintetizando o que acabamos de expor, verificamos que, em todas as Corporações onde a terceirização está em fase embrionária ou em estágio mais avançado, está atingindo o fim almejado, pois os resultados obtidos são plenamente satisfatórios, justificando a sua adoção. O objetivo, de liberar mais efetivo para a atividade-fim, está sendo plenamente concretizado, além da obtenção de um padrão de qualidade superior ao anterior, nos serviços da atividade-meio.

X. ANÁLISE DAS ATIVIDADES-MEIO DAS OPM PESQUISADAS:

Estribados nos vários aprendizados do universo curricular do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais - CAO; desde a estatística até a oratória, vamos realizar uma síntese dos dados coletados através das nossas pesquisas, onde iniciaremos pela análise da planilha. Só para efeito de esclarecimento, antes da apreciação dos dados coletados, dissertaremos a respeito do que a Inspeção Geral das Policiais Militares fala sobre o emprego do efetivo; - “a maior parte do efetivo deve ser empregado na atividade-fim da Corporação. O efetivo empregado na atividade-meio não deverá ultrapassar a 20 % da Polícia Militar como um todo. Nesta atividade poderá ser utilizada a mão-de-obra de civis, inclusive a feminina.” Os percentuais devem possuir as seguintes medidas:

Quadro 08: Percentuais do efetivo por atividades:

CORPORAÇÃO

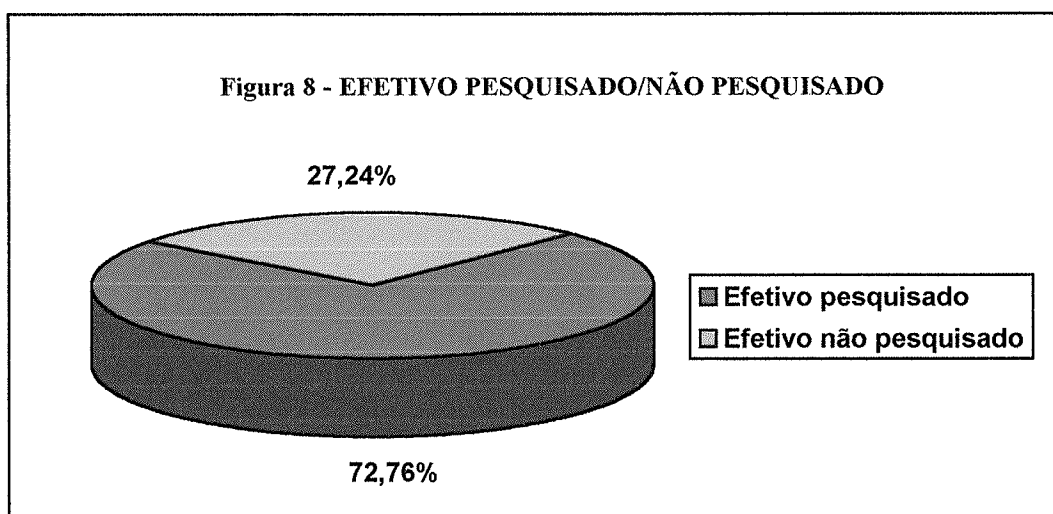
ATIVIDADE	ÍNDICE	OBSERVAÇÃO
FIM	80%	MÍNIMO
MEIO	20%	MÁXIMO

OPM

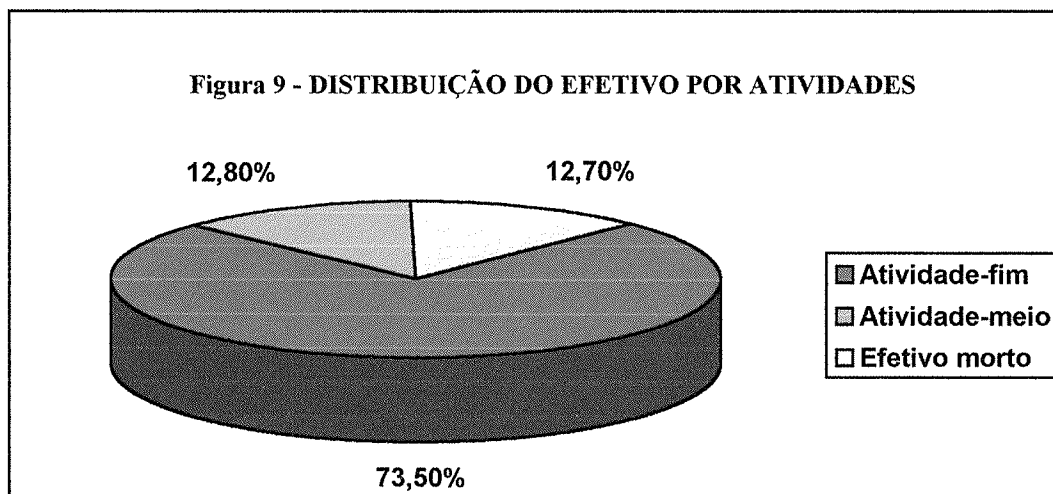
ATIVIDADE	ÍNDICE	OBSERVAÇÃO
FIM	85%	MÍNIMO
MEIO	15%	MÁXIMO

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

Com relação ao efetivo apresentado pelas 21 (vinte e uma) Unidades pesquisadas, este perfaz um total de 8726 (oito mil setecentos e vinte e seis) policiais-militares, o que corresponde aproximadamente a 72,76 % do efetivo total da Corporação conforme (figura 08), sendo que, deste total, 73,50% estão na atividade-fim, 12,80% estão na atividade-meio e 12,70% estão no efetivo “morto” (férias, dispensas, licenças etc.) conforme (figura 09).

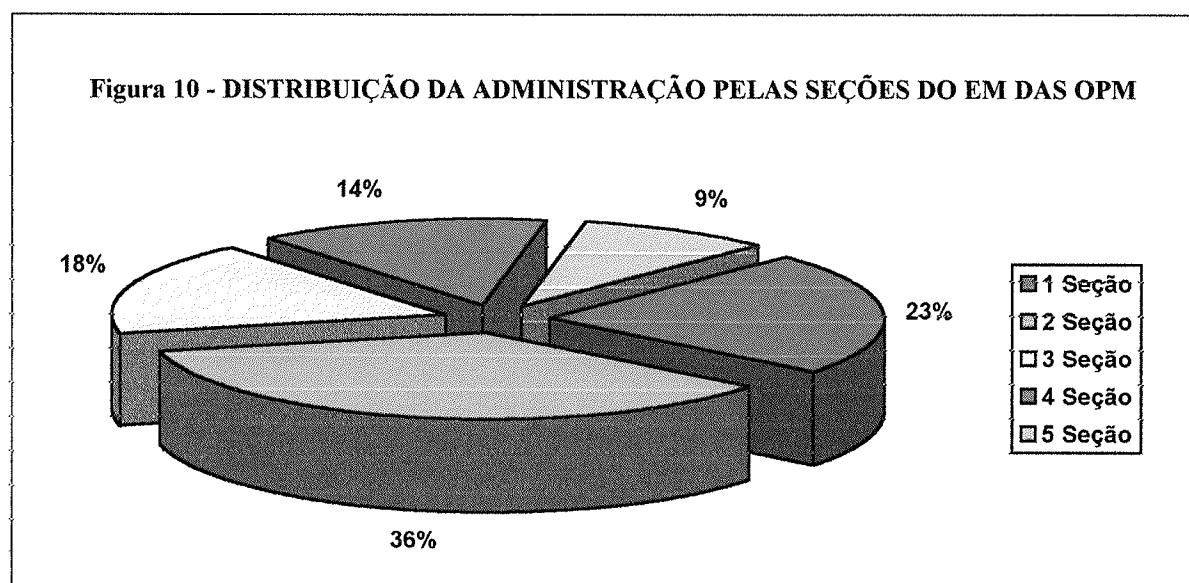


Fonte: Pesquisa dos autores maio/97

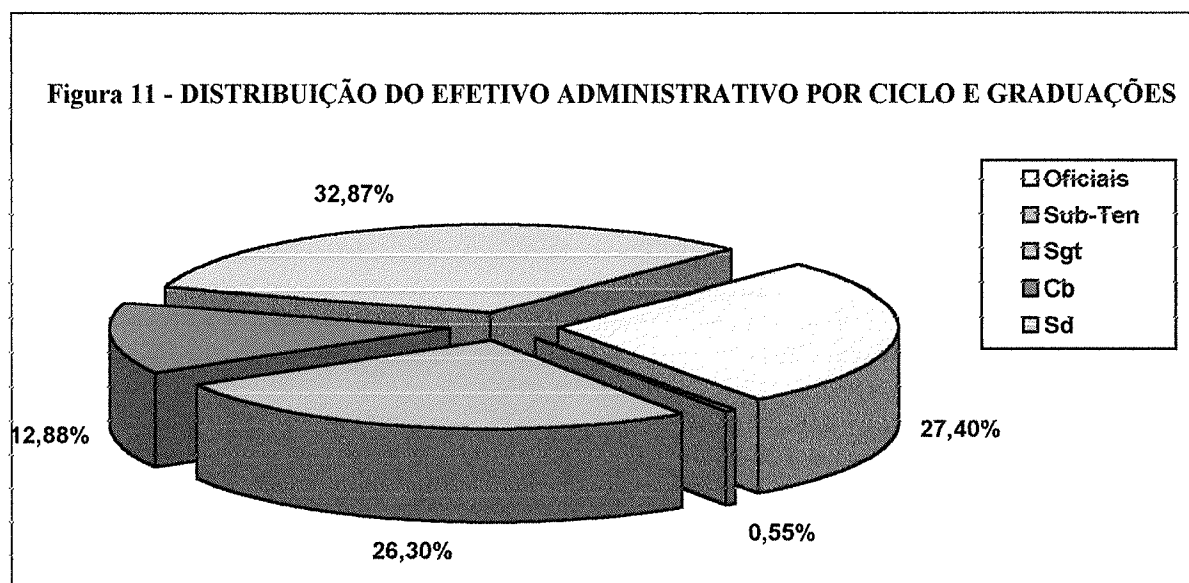


Fonte: Pesquisa dos autores maio/97

Do montante de 365 PMs e no universo das Unidades pesquisadas, 23% dos PMs trabalham na 1ª Seção; 36% dos PMs trabalham na 2ª Seção; 18% dos PMs trabalham na 3ª Seção; 14% dos PMs na 4ª Seção e 9% dos PMs na 5ª Seção conforme (figura 10). Isso olhando-se o PM sem a distinção entre Oficiais e Praças, porém, se analisarmos nesta segunda hipótese, separando por postos e graduações, veremos que, nas Unidades pesquisadas, temos, nas seções do EM, 100 (cem) Oficiais, 02 (dois) Subtenentes, 96 (noventa e seis) Sargentos, 47 (quarenta e sete) Cabos e 120 (cento e vinte) Soldados, conforme (figura 11).



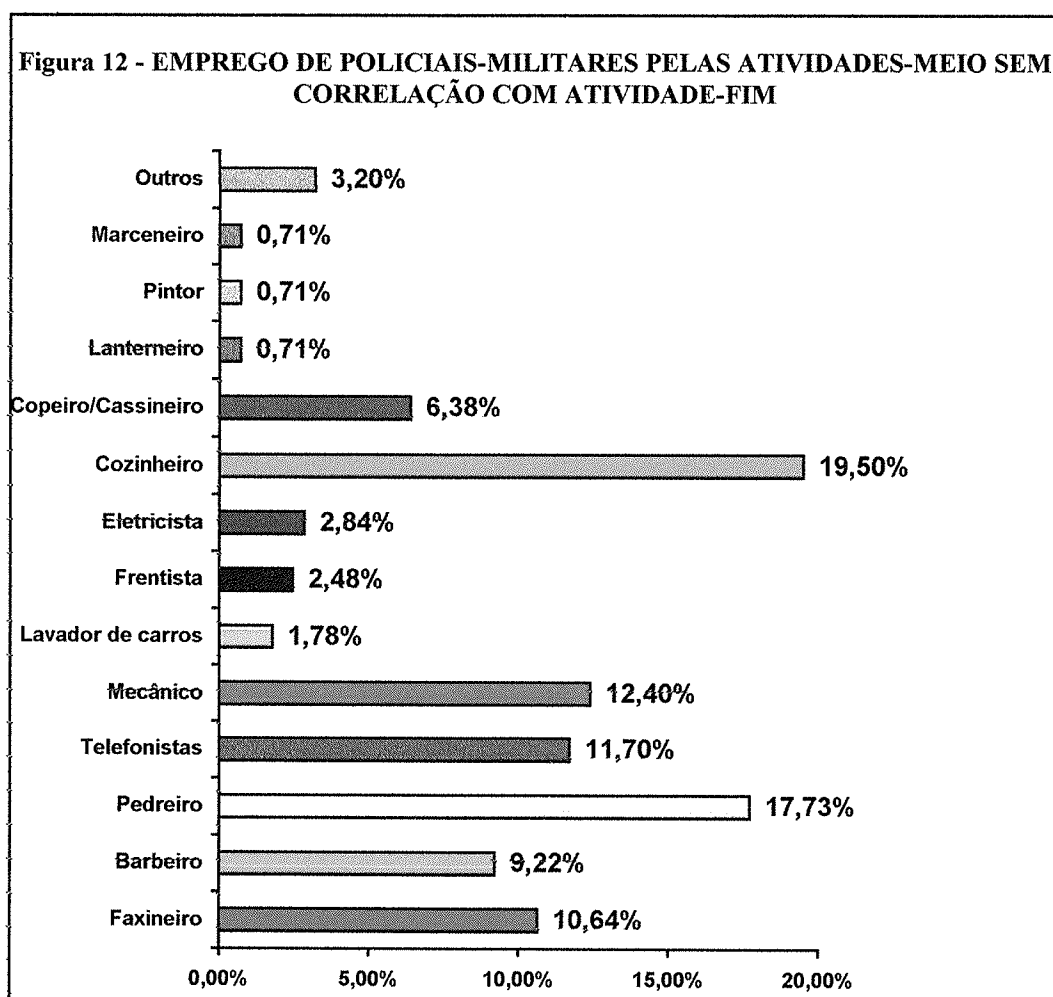
Fonte: Pesquisa dos autores maio/97



Fonte: Pesquisa dos autores maio/97

Após termos verificado o quantitativo de efetivo distribuído nas seções do EM, por postos e graduações, acrescentamos, também, quais funções consideradas atividade-meio e sem qualquer afinidade com a formação e missão do policial-militar. Uma vez que, no Decreto Estadual nº 1.938/81 (apêndice 10), que dispõe sobre as Qualificações Policiais-Militares, não verificamos quaisquer dessas atividades no referido instituto legal, as quais passaremos a descrever e que podem ser confirmadas no citado Decreto em apêndice, a saber: cozinheiro, cassineiro, copeiro, faxineiro, barbeiro, mecânico, lavador de carros, lanterneiro, pintor, pedreiro, borracheiro, frentista, eletricitista, marceneiro e telefonista. Além de outros que não constavam na planilha pesquisada, como: alfaiate, CPD, bibliotecário, sapateiro, desenhista, tintureiro e tratador de animais. Com estes dados, chegamos a um exorbitante número de policiais militares em determinadas

funções, nas quais não possuem formação e não têm qualquer correlação com a atividade-fim. Para exemplificar, podemos citar os serviços de faxina, num total de 30 (trinta) PMs: barbeiros 26 (vinte e seis) PMs, pedreiros 50 (cinquenta) PMs, e telefonistas 33 (trinta e três) PMs; além das outras atividades que, de uma forma indireta, apoiam a atividade-fim, como todo o pessoal do rancho, mecânicos, frentistas, etc., o que perfaz um montante de 282 (duzentos e oitenta e dois) Policiais-Militares.



Fonte: Pesquisa dos autores maio/97

Com relação à alimentação, solicitamos informações sobre a quantidade mensal fornecida pelas Unidades e chegamos a um fabuloso número de 55.000 (cinquenta e cinco mil) refeições/mês. Solicitamos, também, quais seriam os gastos aproximados com essa alimentação no período de um mês, sendo-nos informado que o gasto total soma um montante de R\$ 59.000,00 (cinquenta e nove mil reais) . Considerando que o total de efetivo das Unidades, que atenderam ao nosso apelo, somam 8.726 PMs e que o valor da etapa-alimentação de cada PM é R\$ 22,80 (vinte e dois reais e oitenta centavos), o que perfaz um total de R\$ 198,952,80 (cento e noventa e oito mil, novecentos e cinquenta e dois reais e oitenta centavos). Este montante é canalizado ao FREPOM (Fundo de Recuperação da Polícia Militar) que procede o repasse dos valores respectivos a cada Unidade. Por outro lado verificamos que essa etapa de alimentação deveria ser ampliada a um valor satisfatório e passada ao PM, o que ensejaria a terceirização, através de um auto-serviço de alimentação (self-service), possibilitando o retorno imediato de 73 (setenta e três) PMs para a atividade-fim. Isso representaria mais uma Companhia Operacional, atuando na essência da Polícia Militar.

Fizemos também o levantamento do número de viaturas existentes nas Unidades pesquisadas. Chegamos a um total de 627 veículos operacionais, o que representa um pouco menos de 50% do total da frota apresentada pela Seção de

Mecânica de Automóveis da Diretoria de Apoio Logístico, conforme quadro 09 abaixo.

ESTADO DE GOIÁS POLÍCIA MILITAR DIRETORIA DE APOIO LOGÍSTICO TRANSPORTE - SMA					
TIPO DE VTRS	QTD.	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM/DESC.
LEVE	881	308	256	222	93
MÉDIA	110	22	29	53	06
CAMINHÃO	37	01	16	2	-
ÔNIBUS	27	01	04	22	-
MOTOCICLETA	230	63	86	61	10
HELICÓPTERO	1	-	-	-	-
TREYLER	01	-	-	-	-
TRATOR	01	-	-	-	-
TOTAL	1286	395	290	380	109
DAL, GOIÂNIA-GO, 10 DE JUN 1997					

Além do número total de viaturas, solicitamos, também, às unidades o gasto com peças, equipamentos e serviços de manutenção aproximado no período de um mês e obtivemos o valor total de R\$ 28.000,00 (vinte e oito mil reais). Recursos estes oriundos de meios próprios, FREPOM, convênios com o Banco do Brasil, de prefeituras locais e da colaboração da comunidade em geral. Sendo por nós constatado que a manutenção dessas viaturas é praticamente impossível com a insignificância destinada a elas. Sugerimos estudo a nível de Corporação no sentido de redefinir procedimentos relativos a conservação e manutenção das viaturas da Corporação. Conforme dados da SMA da DAL, 109 (cento e nove) viaturas estão em estado ruim, necessitando serem recolhidas, em virtude de seu péssimo estado de conservação. Até aqui falamos de bens materiais, mas não podemos nos esquecer dos nossos recursos preciosos e de maior valor, os recursos humanos; não podemos pensar apenas em termos salariais, pois os

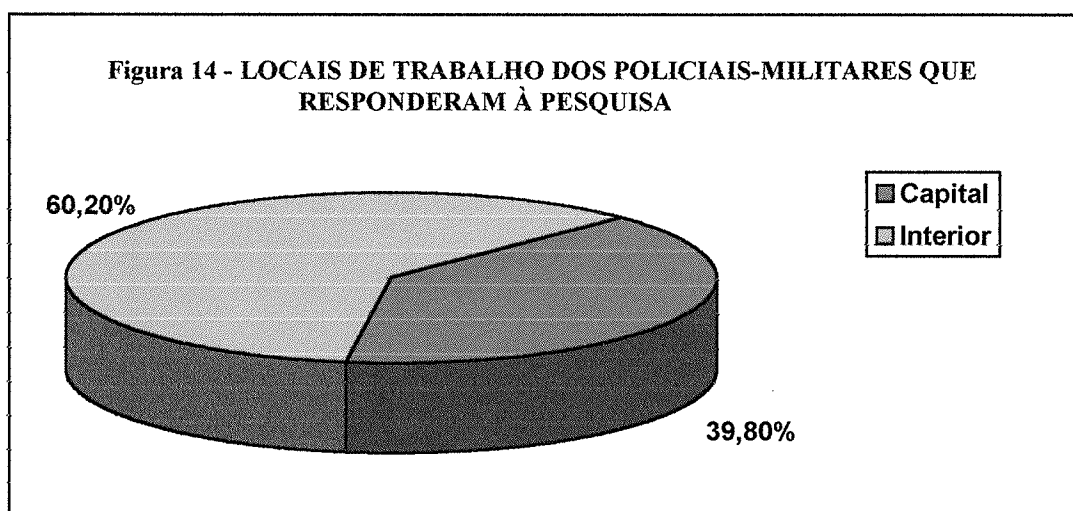
custos sociais desses homens, que são mecânicos, lavadores de carros, lanterneiros, borracheiros, frentistas etc. São muito altos e onerosos para a sociedade, principalmente quando se gasta mais de 06 (seis) meses para formá-los para se tornarem profissionais de segurança.

XI. ANÁLISE DA OPINIÃO DO PÚBLICO INTERNO REFERENTE À TERCEIRIZAÇÃO

Para o levantamento desses dados, elaboramos um questionário aplicado no mês de maio de 1997, já descrito anteriormente e procedemos a distribuição dos mesmos às 27 (vinte e sete) Unidades da PMGO, sendo 14 (quatorze) BPM, 06 (seis) CIPM, além do BPMChoque, BPFLO, BPRv, RPMON, BPMTran CFAP e APM. Através das quais coletamos dados junto a 700 (setecentos) PMs, desde tenente-coronel a Soldado PM. onde tivemos a participação de 20,92% de Oficiais e 79,08% de Praças, conforme (figura 13). Sendo que do total apurado, 60,20 % são do interior e 39,80% são da capital conforme (figura 14).



Fonte: pesquisa dos autores maio/97



Fonte: pesquisa dos autores maio/97

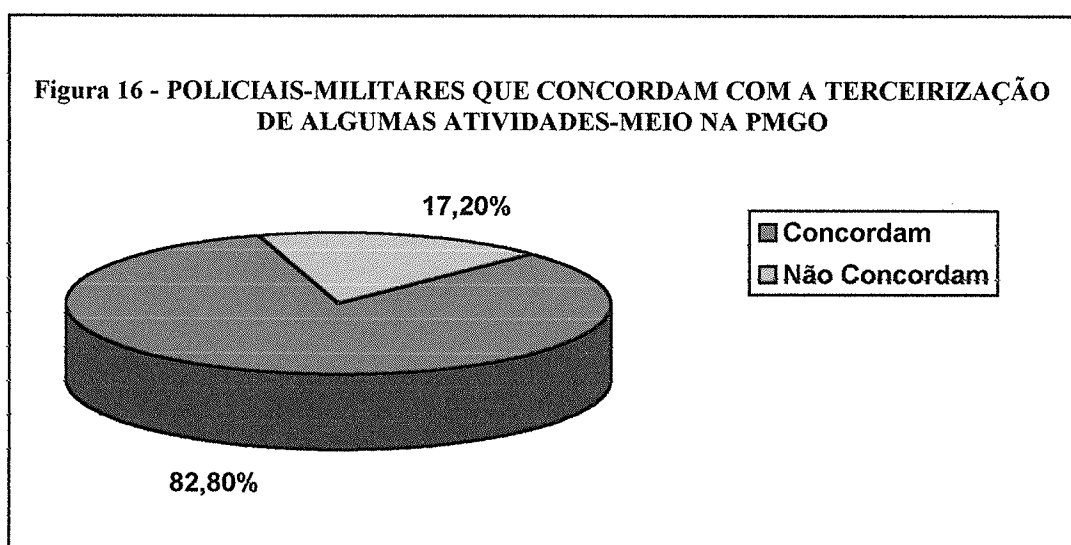
Quando perguntamos aos PMs se sabiam distinguir terceirização de privatização, tivemos como resposta afirmativa, ou seja, responderam que sim, 90,30 % e responderam que não sabiam fazer essa distinção, 9,70 %, demonstrado que o assunto não só é importante como é do conhecimento da grande maioria do público interno conforme (figura 15).



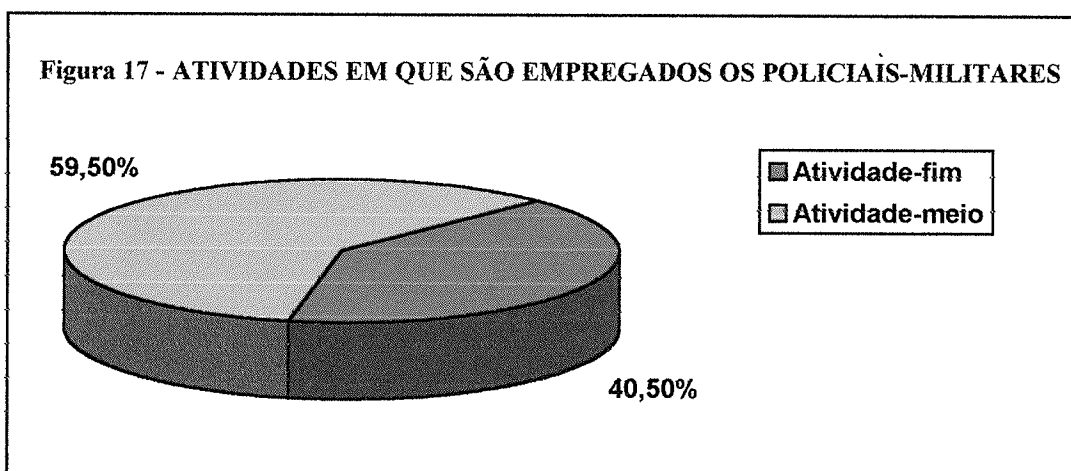
Fonte: pesquisa dos autores maio/97

Quando indagamos aos PMs sobre se concordavam com a terceirização de alguns serviços da atividade-meio na PMGO, conforme (figura 16), dando ênfase às atividades que não são específicas do PM, obtivemos como resposta que 82,80% concordam e só 17,20% não concordam, ou seja, a grande totalidade dos pesquisados concordam com essa medida de modernização dessa gestão administrativa; mesmo porque 59,50% dos PMs que responderam a este quesito desempenham seus serviços na atividade-meio e 40,50% desempenham seus serviços na atividade-fim, conforme (figura 17). Presume-se que mesmo esses PMs, que atuam na atividade-meio, desejam tais mudanças. Dos 91,20% que gostam de desempenhar as funções que exercem, apenas 8,80% não gostam de desempenhá-las, conforme (figura 18). Por outro lado, quando perguntarmos se os mesmos haviam sido preparados para as funções que exerciam, houve uma

mudança significativa nas suas opiniões: 73,80% disseram que haviam sido preparados, porém 26,20% disseram que não conforme (figura 19); número este que já é bem mais significativo, no universo pesquisado e no contexto da Corporação, uma vez que são lançados a executarem determinadas atividades, sem, que para isso, fossem preparados.



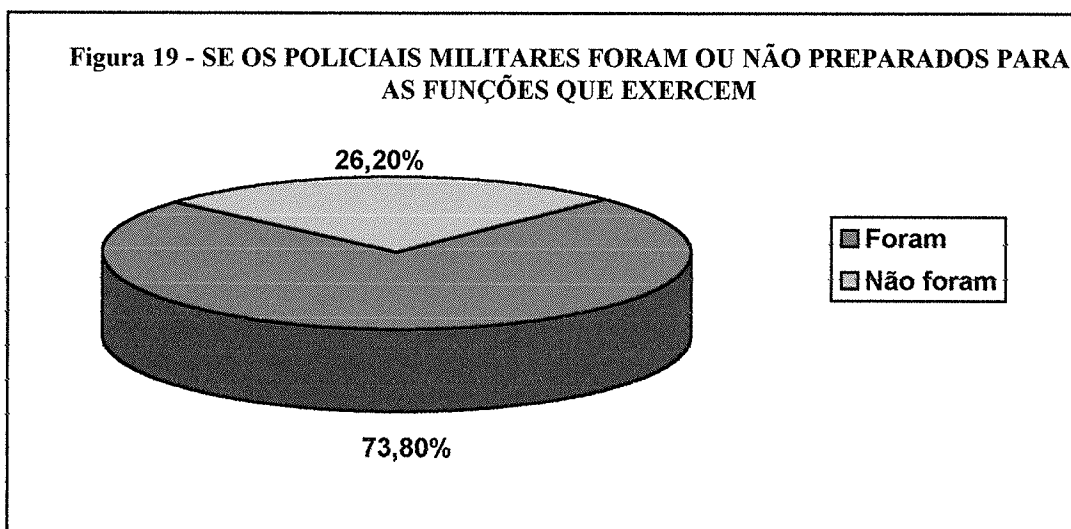
Fonte: pesquisa dos autores maio/97



Fonte: pesquisa dos autores maio/97



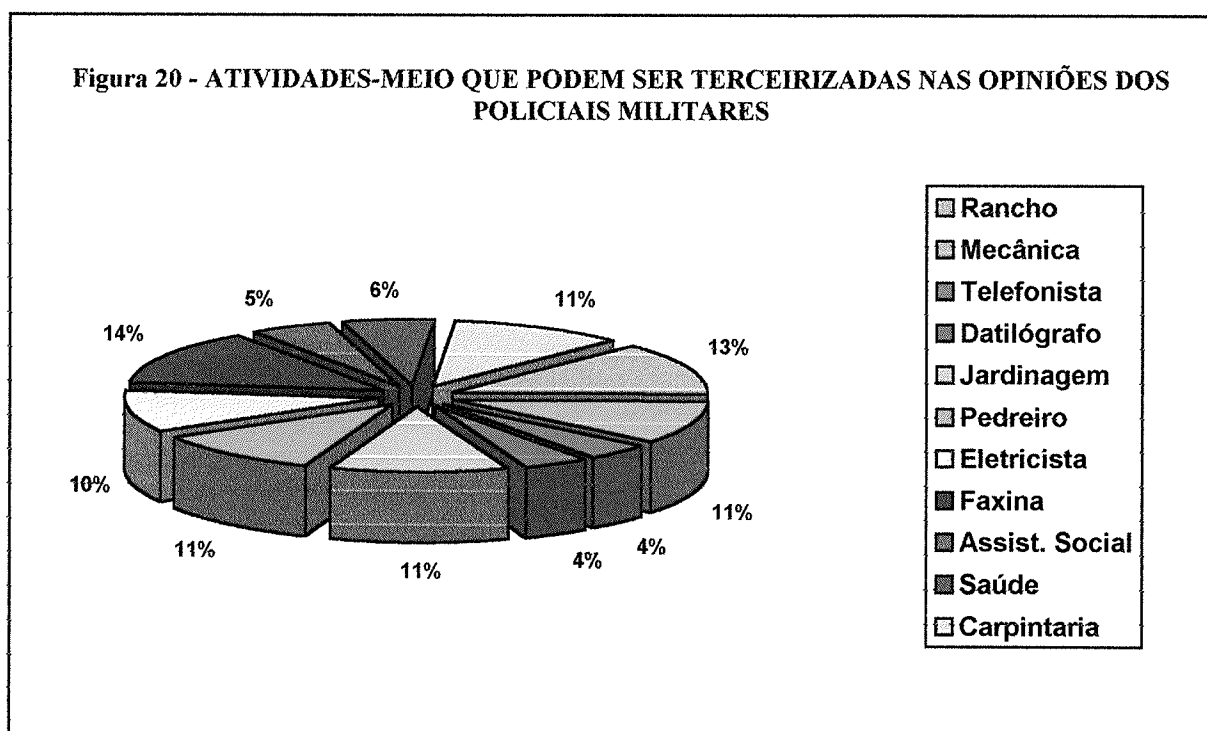
Fonte: pesquisa dos autores maio/97



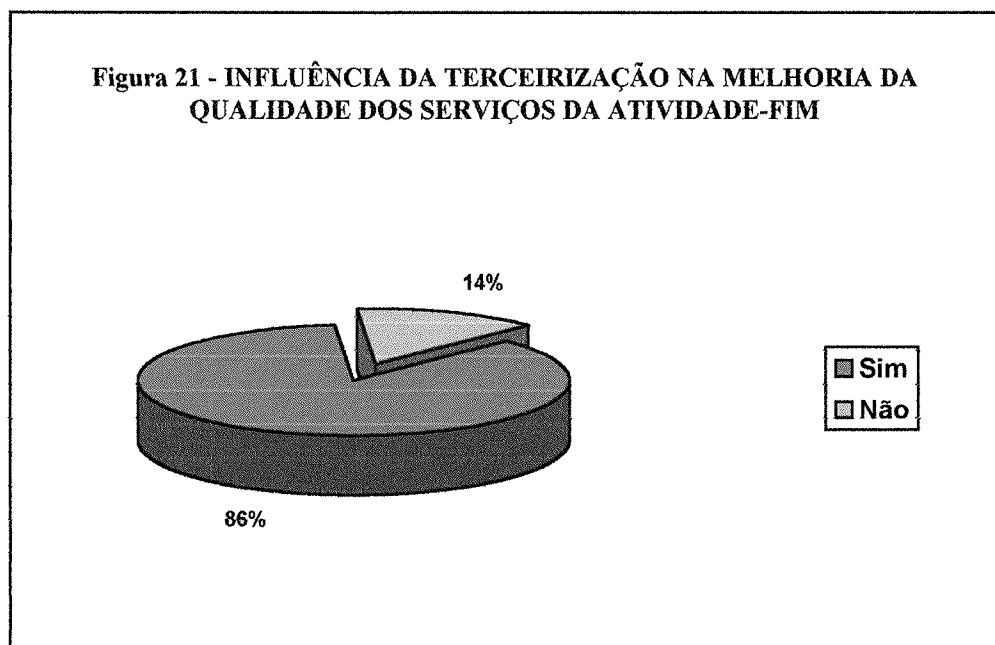
Fonte: pesquisa dos autores maio/97

De forma direcionada, questionamos também sobre quais atividades poderiam ser terceirizadas na PMGO. Não sabemos definir se feliz ou infelizmente, todas as atividades apresentadas foram indicadas para a terceirização. Além dessas, citaram várias outras atividades que também poderiam ser terceirizadas, dentre elas a de borracheiro, barbeiro, telefonista,

rancho, carcereiro, tratador de animais, mecânico e lanternagem. Enfim, perguntamos se consideravam que a terceirização pudesse influenciar na prestação de um melhor serviço na atividade-fim e tivemos a grata satisfação de que 86,20% consideram que “sim”, enquanto que, apenas 13,80 % disseram “não”.



Fonte: pesquisa dos autores maio/97



Fonte: pesquisa dos autores maio/97

Através da análise das respostas dos PMs pesquisados, verificamos que esta gestão moderna de administração, não só é do conhecimento como é da vontade dos mesmos que seja implantada. Inclusive, alguns apresentaram sugestões sobre o que terceirizar e teceram críticas construtivas. Evidentemente, alegaram que executavam determinadas tarefas por obrigação, mas enfatizavam que não haviam sido preparados e que não gostavam de executá-las, frisando sempre que almejavam trabalhar na atividade-fim, uma vez que era nessa atividade que deveriam estar trabalhando.

XII. EXEMPLIFICAÇÃO DE UMA TERCEIRIZAÇÃO EM UMA OPM DA PMGO

Como já foi devidamente, evidenciado ao longo deste trabalho, não é nosso objetivo estruturar um modelo de terceirização para as atividades-meio na PMGO. Buscamos mostrar que é plenamente legal, do ponto de vista jurídico, que empresas privadas já estão usufruindo dos benefícios dessa gestão administrativa, bem como órgãos públicos e até mesmo outras Co-irmãs. Todos têm obtido ótimos resultados com a implantação da terceirização.

Visando exemplificar a viabilidade da terceirização na PMGO, optamos pela área de limpeza e jardinagem. Escolhemos uma OPM do interior, o 5º BPM, com sede em Itumbiara, cuja área total é de 01 (um) alqueire e 40 (quarenta) litros de chão, o que totaliza uma área de 60.000 m² (sessenta mil metros quadrados).

A área se encontra aproveitada da seguinte forma:

- 3.106.88 m² de construção em alvenaria;
 - 1.830.00 m² de pavimentação em concreto e asfalto.
-

- 1.680,00 m² de gramado e jardins

O que totaliza uma área de 6.616,88 m².

Para fazer a limpeza diária dos saguãos, corredores de uso comum e parte do pátio, são escalados, por turnos de 24 horas, 01 (um) sargento, 01 (um) cabo e 03 (três) soldados. Como a escala é de 24x48, são necessárias 3 (três) equipes. Totalizando 15 policiais-militares.

Para fazer os cálculos de quanto custa ao Estado manter esses PMs nessa atividade, partimos das seguintes premissas:

- A função de adjunto é exercida por um 2º ou 3º sargento, com uma média salarial bruta de R\$660,00; como são 03 (três) sargentos, tem-se o valor de R\$1.980,00.
- Os 03 (três) cabos que ganham mensalmente bruto R\$460,00 cada, totalizam R\$1.380,00.
- Os 09 (nove) soldados têm uma média salarial bruta de R\$420,00 cada, totalizando R\$3.780,00.
- A soma dos totais proporciona um valor de R\$7.140,00.

Isso só de salário, sem contar o custo do material necessário para fazer o serviço que é de R\$45,00 mensais.

Solicitamos a uma empresa especializada em limpeza que fizesse o orçamento para a execução do serviço de limpeza e jardinagem. Essa apresentou o orçamento através do documento (anexo 01), onde discrimina, sumariamente,

as condições de execução do serviço que empregará 08 (oito) funcionários diariamente, cotando a execução dos serviços nos seguintes valores:

- Com o material por conta da empresa prestadora do serviço:
R\$3.737,41.
- Com o material por conta da Polícia Militar: R\$3.697,41

Com a contratação dos serviços da empresa privada, seria possível uma redução nos gastos no valor de R\$3.402,59, sem falar na qualidade de serviço que, certamente, seria melhor. Com isso, haveria maior disponibilidade de policiais-militares para atuarem na atividade-fim..

Lembramos ainda que, todas as vezes que vai haver poda da grama, emprega-se o sistema de mutirão, envolvendo toda a tropa, com prejuízo da instrução e do serviço operacional.

Com base nesse exemplo, podemos afirmar que a terceirização é plenamente viável e eficiente.

CONCLUSÃO

Do extenso teor desta monografia, algumas conclusões podem ser tiradas.

- A terceirização procura pela moderna administração enxugar, de forma acentuada, o grande efetivo de qualquer empresa que executa atividade-meio e que não corresponda à essencialidade de sua missão, pois ela se torna assim, leve, ágil, comunicativa, eficiente e eficaz e excelente na sua essência.

- São necessários coragem, competência, conhecimento, experiência, espírito empreendedor e, sobretudo, visão estratégica para um futuro de modernidade e capacidade de aceitação para constantes mutações, pois segundo Heráclito (600a.C.) - a única coisa permanente é a mudança.

- É impressionante a lentidão das pessoas em aceitar mudanças, sobretudo no âmbito das Policiais Militares e Corpos de Bombeiros Militares do Brasil, conforme verificado na pesquisa, não só o jogo de poder, mas também a cegueira administrativa faz com que permaneça essa resistência.

- A terceirização, pelas pesquisas feitas por nós e pelas empresas de consultoria citadas, tornará a Polícia Militar excelente na sua função, assim como o ocorrido com várias empresas públicas e privadas. Este modelo de administração tornará os serviços da atividade-meio mais eficientes e eficazes, reduzindo gastos com atividades não-específicas e facilitando a administração de toda a Corporação.

- A opinião do público interno é de completo entendimento e favorecimento sobre esta moderna gestão administrativa. É entendido que a terceirização não é apenas um meio utilizado para reduzir custos, uma vez que ela vai além, ao buscar a melhoria da produtividade aliada à qualidade, o que pode ser visto na recente implantação do Policiamento Ostensivo Comunitário - POPCOM pela PMES, conhecido por todo Brasil como Polícia Interativa.

- Não há qualquer magia ou ilusionismo na terceirização. Seu princípio é até de uma simplicidade e sutileza desconcertantes. Vimos que o caminho é este, pois tudo o que não constitui atividade essencial, ou seja, atividade-fim, pode ser confiada ou passada a um terceiro ou terceiros.

- Na TELEGOIÁS, SANEAGO, CELG, Tribunal de Justiça, Tribunal de Contas, Assembléia Legislativa e até em algumas Corporações Co-irmãs, os serviços são passados para terceiros, quando não fazem parte da sua missão principal. Essa prática vem apresentando ótimos rendimentos no tocante a clientes e agiliza os seus serviços internos.

- Seja por desconhecimento das vantagens do processo , seja por insegurança, seja por qual motivo for, o fato é que existe uma série de desculpas, para não implantar a terceirização: - está tudo bem, para que mudar ?; Isto está fora da realidade; não vai funcionar na PMGO; Não está nos planos do Comando Geral; Não se aplica à nossa realidade; Leva muito tempo; Precisa de muito estudo. Enfim, não importa, por que não experimentar ! ?

Afora as conclusões supra, algumas observações devem ainda ser levantadas. Toda vez que nos vimos diante de um grande evento, a primeira coisa que pensamos é aumentar o efetivo e nos esquecer que aumento de efetivo é quase que inversamente proporcional à melhoria salarial, e ficamos nos perguntando onde buscar todo esse efetivo? Sem falar na falta de especialização do homem que, há tantos anos, tem prestado excelentes serviços no rancho, na obra, na barbearia, nos jardins, contudo numa gama de outras atividades que fogem à sua formação. Voltamos a perguntar, por que não terceirizar? Segundo Nelson Borges Moreira, em seu perfil pessoal e profissional:

Dividir é uma das melhores maneiras de multiplicar.

A opção por uma administração terceirizada deve ser feita sem traumas, lenta e gradativamente. Isso será perfeitamente possível, quando aqueles que optarem por esse tipo de administração reconhecerem que os recursos materiais e financeiros são desprovidos de sentimentos, porém o mesmo não ocorre com seus recursos humanos.

BIBLIOGRAFIA

01. ALVARES, Manuel S. P. - **Terceirização : parceria e qualidade.**
Rio de Janeiro: Campus, 1996
 02. BRASIL - **Constituição da República Federativa do Brasil.**
Gráfica do Senado, 1995.
 03. CHIANVENATO, Idalberto - **Teoria Geral da Administração.** 3 ed. Vol. 2. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.
 04. COSTA, Teresa Cristina - **Terceirização do Cuidado com os Filhos.** O Popular, Goiânia, 30 jun. 97. 2º cad., p.1.
 05. CRESPO, Antônio Arnot - **Estatística Fácil.** 14 ed. ref. atu. São Paulo: Saraiva, 1996.
 06. DAVIS, Frank StepheM - **Terceirização e Multifuncionalidade: Idéias práticas para a melhoria da produtividade e competitividade da empresa.** 2 ed. São Paulo: Editora STS, 1992.
-

07. ECO, Umberto - **Como se faz uma tese**. São Paulo: Perspectiva, 1994.
 08. FERREIRA, Alvimar Santos - Cap. PM, **Coletânea de Leis da Polícia Militar do Estado de Goiás**, Goiânia: Mérito, 1994.
 09. GIOSA, Lívio A. - **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 4 ed. ver. e atu. São Paulo: Pioneira, 1995.
 10. GOIÁS - **Constituição do Estado de Goiás**. Gráfica da Assembléia Legislativa, 1997.
 11. LEIRIA, Jerônimo Souto - **Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial**. 6 ed. atu. e amp. Porto Alegre: Sagra de Luzatto, 1993.
 12. MEIRELLES, Hely Lopes - **Direito Administrativo Brasileiro**. 13 ed. atu. 2ª tir. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1988.
 13. MOREIRA, Nelson Borges - **Terceirização ou Parceirização: modismo ou modernismo**. Brasília: Consulex Ltda., 1993.
 14. NOGUEIRA, Robson Carpa - Cap. PM, **Privatização da Atividade-meio na Polícia Militar de Goiás**. Goiânia: APM/CAO, 1992, Monografia
 15. OLIVEIRA, Juarez de - **Reforma Administrativa Federal**. 16 ed. atu. aum. São Paulo: Saraiva, 1994.
-

16. PERES, Lázaro Borges, et al - **Contabilidade Pública: Ensaio de contabilidade orçamentária**. 2 ed. rev. amp. Goiânia: Conselho regional de contabilidade de Goiás, 1995.
 17. RUDIO, Franz Victor - **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica**. 20 ed. Petrópolis: Vozes, 1986.
 18. SÁ, Elisabeth Schneider de, et al - **Manual de Normatização de Trabalhos Técnicos, Científicos e Culturais**. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 1994.
 19. SÃO PAULO - **Constituição do Estado de São Paulo**. Imprensa oficial do Estado SP, (IMESP), 1989.
 20. SILVA, José Afonso de - **Curso de Direito Constitucional Positivo**. 9 ed. rev. amp., 4ª tir., São Paulo: Malheiros, 1992.
 21. VIDAL, Alcides Gabancho - **Terceirização a Arma Empresarial**. São Paulo: Érica, 1993.
-

ANEXOS

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

Anexo 01 - Levantamento dos custos da terceirização da limpeza e
jardinagem do 5º BPM

Anexo 02 - Questionário

Anexo 03 - Planilha

Anexo 04 - Ofício aos Corpos de Bombeiros e Polícias Militares do
Brasil.

**Anexo 01 - Levantamento dos custos da terceirização da limpeza e
jardinagem do 5º BPM**



AO
SR. CMT DO 5º BPM
Itumbiara-GO

At.: Cap. Queirós

Ref.: Proposta de execução de serviço
de Limpeza e Jardinagem.

Prezado Senhor.

A Sana Limpeza, Conservação e Serviços Gerais Ltda., sediada em Aparecida de Goiânia, na Rua Miracema Qd. 31-A Lt. 02 Casa 02 Vila Brasília, e filial na cidade de Rio Verde-GO, vem apresentar proposta para o serviço da referência, como segue:

01. OBJETO:

Contratação para prestação de serviços de Limpeza e Jardinagem, nas instalações do 5º BPM na cidade de Itumbiara-GO.

02. DAS RESPONSABILIDADE E FACULDADES DAS PARTES:

a) Todos os funcionários prestadores da mão-de-obra necessária aos serviços serão fornecidos pela SANA a qual ficará responsável pelo vínculo empregatício junto aos mesmos e de consequência, responsável pelo pagamento de seus vencimentos, bem como de todos os encargos advindos da relação trabalhista. No entanto, fica facultado o 5º BPM, o direito de recusar os serviços de qualquer funcionário que o mesmo julgar não possuir as qualificações necessárias para o mister.

b) Ocorrendo acidente de trabalho em virtude da prestação dos serviços, a SANA encaminhará o funcionário acidentado ao socorro médico eximindo o 5º BPM do pagamento de qualquer despesa.

03. CUSTOS

- 02(dois) jardineiros.
- 06(seis) faxineiros.

A) Com material - R\$ 3.737,41 (Três Mil Setecentos e Trinta e Sete Reais e Quarenta e Um Centavos).

B) Sem Material - R\$ 3.697,41 (Três Mil Seiscentos e Noventa e Sete Reais e Quarenta e Um Centavos).

Certo de podermos contribuir com o vosso sucesso, subscrevemo-nos.

Rio Verde-GO, 14 de julho de 1997.


**SANA LIMPEZA CONSERVAÇÃO
E SERVIÇOS GERAIS LTDA**

MATRIZ	Rua Miracema - Qd. 31 A Lt. 02 - Casa 2-A - Vila Brasília - Tele/Fax: (062) 280-1761 - Cx. Postal, 24006 CEP 74 911-440	Aparecida de Goiânia	GOIÁS
FILIAL I	GERÊNCIA/ADMINISTRAÇÃO: Rua K - Qd. 10 - Lt. 364 - Parque Solar do Agrideste - Tele/Fax: (062) 621-3105 Cx. Postal, 158	CEP 76.907-210	Rio Verde - GOIÁS
FILIAL II	Avenida Santos Dumont, n. 22 - Centro	CEP 76.532-046	Itumbiara - GO
FILIAL III	Rua Quintino Bocaiuva, n. 1315 - Centro	CEP 76.204.060	Anápolis - GO



PLANILHA DE CUSTOS E FORMAÇÃO DE PREÇOS PARA SERVIÇO DE LIMPEZA E CONSERVAÇÃO, NO 5º BPM EM ITUMBIARA-GO.

At.: Cap. Queirós

I. Discriminação dos serviços propostos:

- 02 Jardineiros
- 06 Faxineiros

A proposta foi elaborada com base no Salário Normativo, homologado em Acordo, Convenção ou Dissídio Coletivo de Trabalho tendo por data-base 01.03.97, com carga horária de 44h semanal.

- A) Jardineiro..... R\$ 235,87
- B) Faxineiro em geral..... R\$ 168,48

II. Mão-de-obra

Remuneração:

01 - 02 jardineiros 235,87 X 02	R\$ 471,74
06 faxineiros 168,48 X 06	R\$ 1.010,76
02 - Salário outros (supervisor, fiscal, etc.)	R\$ ----
03 - Hora extra	R\$ ----
04 - Hora extra noturna	R\$ ----
05 - Hora extra de feriado	R\$ ----
06 - Repouso semanal remunerado	R\$ ----
07 - Adicional de risco de vida	R\$ ----
08 - Adicional noturno s	R\$ ----
09 - Adicional de periculosidade	R\$ ----
10 - Adicional de insalubridade	R\$ ----
11 - Outros	R\$ ----
	<u>R\$ 1.482,50</u>

Inclusão destes itens na planilha de custos dependerá das peculiaridade do respectivo Acordo, Convenção ou Dissídio Coletivo de Trabalho.

Valor total da Remuneração: R\$ 1.482,50 (Um Mil Quatrocentos e Oitenta e Dois Reais Cinquenta Centavos).

MATRIZ Rua Miracema - Qd. 31 A Lt. 02 - Casa 2-A - Vila Brasília - Tele/Fax: (062) 280-1761 - Cx. Postal, 24000
CEP 74.911-440 - Aparecida de Goiânia - Goiás

FILIAL I GERÊNCIA/ADMINISTRAÇÃO: Rua K - Qd. 10 - Lt. 364 - Parque Solar do Agraço - Tele/Fax: (062) 621-3106
Cx. Postal, 158 - CEP 75.907-210 - Rio Verde - Goiás

FILIAL II Avenida Santos Dumont, n. 22 - Centro - CEP 75.532-046 - Itumbiara - GO

FILIAL III Rua Quintino Bocaiuva, n. 1315 - Centro - CEP 75.204-060 - Anápolis - GO



III. Encargos Sociais:			
Incidentes sobre o valor da Remuneração: 80% de 1.482,50			
Grupo "A" (Básicos)..... 36,80%			
01 - INSS	20,00%	R\$	296,50
02 - SESI ou SESC	1,50%	R\$	22,24
03 - SENAI ou SENAC	1,00%	R\$	14,82
04 - INCRA	0,20%	R\$	2,97
05 - Salário Educação	2,50%	R\$	37,06
06 - FGTS	8,00%	R\$	118,60
07 - Seguro acidente do Trabalho /SAT/INSS	3,00%	R\$	44,47
08 - SEBRAE	0,60%	R\$	8,89
		R\$	545,55
Grupo "B" 30,26%			
09 - Férias	15,29%	R\$	226,67
10 - Auxílio doença	1,91%	R\$	28,31
11 - Licença paternidade	0,02%	R\$	0,30
12 - Faltas legais	0,76%	R\$	11,27
13 - Acidente do trabalho	0,40%	R\$	5,93
14 - Aviso Prévio	0,42%	R\$	6,23
15 - 13º salário	11,46%	R\$	169,89
		R\$	448,60
Grupo "C" 12,94%			
16 - Aviso prévio indenizado	3,07%	R\$	45,51
17 - Indenização adicional	0,55%	R\$	8,15
18 - FGTS nas rescisões sem justa causa	9,32%	R\$	138,17
		R\$	191,83
Valor total dos Encargos Sociais: R\$ 1.185,98 (Um Mil, Cento e Oitenta e Cinco Reais e Noventa e Oito Centavos)			
Valor total da Mão-de-obra (Remuneração + Reserva Técnica + Encargos Sociais): R\$ 2.668,48 (Dois Mil, Seiscentos e Sessenta e Oito Reais e Quarenta e Oito Centavos).			
IV - Insumos			
01 - Uniforme	R\$ 13,00 X 08 X 02 : 06 meses	R\$	35,00
02 - Equipamentos		R\$	----
03 - Vale-alimentação		R\$	----
04 - Vale-transporte	R\$ 0,60 X 04 X 08 X 22 dias	R\$	422,40
05 - Manutenção e depreciação de equipamentos		R\$	----
06 - Treinamento e/ou reciclagem de pessoal		R\$	----
07 - Seguro de vida em grupo	R\$ 0,48 X 08	R\$	3,84
08 - Outros		R\$	----
		R\$	461,24

MATRIZ Rua Miracema - Qd. 31 A Lt. 02 - Casa 2-A - Vila Brasília - Tele/Fax: (062) 280-1761 - Cx. Postal, 2400 - Goiânia
CEP 74.911-440 - Aparecida de Goiânia

FILIAL I GERÊNCIA/ADMINISTRAÇÃO: Rua K - Qd. 10 - Lt. 364 - Parque Solar do Agraço - Tele/Fax: (062) 621-3105 - Goiânia
Cx. Postal, 158 - CEP 75.907-210 - Rio Verde

FILIAL II Avenida Santos Dumont, n. 22 - Centro - CEP 75.532-046 - Itumbiara - GO

FILIAL III Rua Quintino Bocaiuva, n. 1315 - Centro - CEP 75.204-060 - Anápolis - GO



A inclusão destes itens na planilha de custos dependerá das peculiaridades de cada contrato e do Acordo, Convenção ou Dissídio Coletivo de Trabalho.

Valor Total dos Insumos

R\$ 461,24 (Quatrocentos e Sessenta e Um Reais e Vinte e Quatro Centavos).

V. Demais Componentes

01 - Lucro 03,5% de 3.129,72

R\$ 109,54

02 - Despesas administrativas operacionais 03,5% de 3.129,72

R\$ 109,54

R\$ 219,08 (Duzentos e Dezenove Reais e Oito Centavos).

VI. Tributos

ISSQN 1,00%

COFINS 2,00%

IRPJ 4,80%

IR 1,00%

PIS 0,65%

CONT. SOCIAL 0,96% 10,41%

10,41% de R\$ 3.348,80 = R\$ 348,61

Valor total mensal dos serviços (Mão-de-obra + Insumos + Demais componentes + Tributos):

R\$ 3.697,41 (Três Mil, Seiscentos e Noventa e Sete Reais e Quarenta e Um Centavos).

FORNECIMENTO DE MATERIAL

Para execução do serviço fornecemos o seguinte material:

- 1) 120m de mangueira;
- 2) 05(cinco) espargidores de água para jardim;
- 3) 01(um) carro-de-mão para coleta de lixo;
- 4) 01(uma) pá;
- 5) 15(quinze) rodos de madeira;
- 6) 15(quinze) sacos brancos para chão;
- 7) 03(três) sacos plásticos de 30 LT diariamente;
- Custo do material, mensalmente: R\$ 40,00 (Quarenta Reais).

OPÇÕES:

1ª) Custo da prestação do serviço sem material = R\$ 3.697,41 (Três Mil, Seiscentos e Noventa e Sete Reais e Quarenta e Um Centavos).

2ª) Custo da prestação do serviço com material = R\$ 3.737,41 (Três Mil Setecentos e Trinta e Sete Reais e Quarenta e Um Centavos).

MATRIZ Rua Micozoma - Qd. 31 A Lt. 02 - Casa 2-A - Vila Brasília - Tele/Fax: (062) 280-1761 - Cx. Postal, 24006
CEP 74 911-440 - Aparecida de Goiânia - Goiás

FILIAL I GERÊNCIA/ADMINISTRAÇÃO: Rua K - Qd. 10 - Lt. 364 - Parque Solar do Agraete - Tele/Fax: (062) 621-3106
Cx. Postal, 158 - CEP 75.907-210 - Rio Verde - Goiás

FILIAL II Avenida Santos Dumont, n. 22 - Centro - CEP 75.532-046 - Itumbiara - GO

FILIAL III Rua Quintino Bocaiuva, n. 1315 - Centro - CEP 75.204-060 - Anápolis - GO

Anexo 03 - Planilha

ESTADO DE GOIÁS
POLÍCIA MILITAR
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

PLANILHA

A presente planilha visa coletar dados a respeito dessa unidade, referentes às atividades meio e fim exercidas por PM, com objetivo de fornecer subsídios importantes para o trabalho monográfico sob tema “A TERCEIRIZAÇÃO DE ATIVIDADES MEIO NA PMGO”, a saber:

DADOS:1) **Unidade:** _____2. **Efetivo Total: n.º.** _____

Fim: _____ %

Meio: _____ %

Morto: _____ %

a) *Distribuição do efetivos das seções*

Seções em	P/1	P/2	P/3	P/4	P/5
Oficiais					
Sub. Ten.					
Sargentos					
Cabos					
Soldados					

Obs: Não é necessário incluir o comandante e o Sub. comandante.

b) *Sub. seções da 4ª seção, CIAS e PEL (sede e destacados)*

Graduações Funções	Sub. Ten.	Sgt.	Cb.	Sd.
Cozinheiro				
Cassineiro				
Copeiro				
Faxineiro				
Barbeiro				
Mecânico				
Lavador de carros				
Lanterneiro				
Pintor				
Pedreiro				
Borracheiro				
Frentista				
Eletricista				
Marceneiro				
Telefonista				

Observação:

b.1) Se houver alguma outra atividade exercida por PMs, que não consta na presente planilha, favor constar nos espaços em branco no quadro acima.

b.2) Lembremos a VSª. que a banda de música (se houver), baixados, férias, licenças diversas e situações similares, devem constar normalmente na distribuição do efetivo por atividades.

3) Qual o fornecimento de refeições na unidade (aproximado) no período de 1 (um) mês? (número absoluto)

Total: _____

4) Qual o gasto com alimentação (aproximado) no período de um mês?

R\$ _____

5) Qual o gasto com peças, equipamentos, manutenção, serviços (aproximado) com as viaturas da unidade no período de um mês?

Total de viaturas: _____

Total de gastos: R\$ _____

♦ Pode ser preenchido manualmente.

**Anexo 04 - Ofício aos Corpos de Bombeiros e Polícias Militares do
Brasil.**

**ESTADO DE GOIÁS
POLÍCIA MILITAR
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS**

Ofício: 002/97 - CAO

Goiânia-Go, 09 de maio de 1997

Dos Cap. Queiroz e Vidigal - CAO/97

Ao Exmo. Sr. Cmt. Geral

Assunto: Informações sobre terceirização

(Solicita)

Objetiva o presente solicitar de Vossa Excelência informações sobre a existência ou não da Terceirização de atividades meio nessa corporação, para servir de referência e abrilhantar o nosso trabalho monográfico, intitulado: "A Terceirização Das Atividades Meio na PMGO".

Gostaríamos de obter junto a Vossa Ex^a. os seguintes dados:

- a) Existe ou não alguma atividade terceirizada na PM?
- b) Se existem, quais atividades foram terceirizadas?
- c) Quais os aspectos legais que amparam essa terceirização?
- d) Se a terceirização é ou não viável para a corporação?
- e) Porque a corporação optou pela terceirização?
- f) Se existe ou não alguma atividade exercida por civis?

Na certeza do atendimento e compreensão por parte de V. Ex^a., antecipadamente agradecemos, esperamos uma resposta e nos colocamos à disposição.

Márcio G. de Queiroz - Cap.PMGO
RG - 15.667 - CAO/97 - GO

Antônio Vidigal - Cap.PMES
RG - 7840-2 - CAO/97 - GO

Obs.: Favor fornecer-nos as respostas num prazo útil de 15 dias, via fax (062) 202-2799.

APÊNDICES

Apêndice 01. Lei Federal 6.494/77	2
Apêndice 02. Decreto Federal 87.497/82.....	4
Apêndice 03. Decreto Federal 99.684/90.....	8
Apêndice 04. Lei Federal 6.019/74	10
Apêndice 05. Decreto Federal 73.841/74.....	15
Apêndice 06. Lei Federal 8.036/90	26
Apêndice 07. Lei Federal, Art. 23 e 24 8.666/93.....	45
Apêndice 08. Lei Federal 8.883/94	52
Apêndice 09. Portaria MAFRE 1.159/95	53
Apêndice 10. Decreto Estadual 1.938/81	54

Apêndice 01. Lei Federal 6.494/77**LEI N. 6.494, DE 7 DE DEZEMBRO DE 1977***

Dispõe sobre os estágios de estudantes de estabelecimentos de ensino superior e de ensino profissionalizante do 2º grau e supletivo, e dá outras providências.

Art. 1º As pessoas jurídicas de Direito Privado, os órgãos de Administração Pública e as Instituições de Ensino podem aceitar, como estagiários, os alunos regularmente matriculados em cursos vinculados aos ensino público e particular.

- Caput com redação dada pela Lei n.º 8.859, de 23-3-1994.

§ 1º Os alunos a que se refere o *caput* deste artigo devem, comprovadamente, estar freqüentando cursos de nível superior, profissionalizante de 2º grau, ou escola de educação especial.

- § 1º com redação dada pela Lei n. 8.859, de 23-3-1994.

§ 2º O estágio somente poderá verificar-se em unidades que tenham condições de proporcionar experiência prática da linha de formação do estagiário, devendo o aluno estar em condições de realizar o estágio, segundo o disposto na regulamentação da presente Lei.

- § 2º. com redação dada pela Lei n. 8.859, de 23-3-1994.

§ 3º Os estágios devem propiciar a complementação do ensino e da aprendizagem e ser planejados, executados, acompanhados e avaliados em conformidade com os currículos, programas e calendários escolares.

- § 3º com redação dada pela Lei n. 8.859, de 23-3-1994.

Art. 2º O estágio, independentemente do aspecto profissionalizante, direto e específico, poderá assumir a forma de atividades de extensão, mediante a participação do estudante em empreendimentos ou projetos de interesse social.

Art. 3º A realização do estágio dar-se-á mediante termo de compromisso celebrado entre o estudante e a parte concedente, com interveniência obrigatória da instituição de ensino.

§ 1º Os estágios curriculares serão desenvolvidos de acordo com o disposto no § 3º do art. 1º desta Lei.

- § 1º. com redação dada pela Lei n. 8.859, de 23-3-1994.

§ 2º Os estágios realizados sob a forma de ação comunitária estão isentos de celebração de termo de compromisso.

Art. 4º O estágio não cria vínculo empregatício de qualquer natureza e o estagiário poderá receber bolsa, ou outra forma de contraprestação que venha a ser acordada, ressalvado o que dispuser a legislação previdenciária, devendo o estudante, em qualquer hipótese, estar segurado contra acidentes pessoais.

Art. 5º A jornada de atividade em estágio, a ser cumprida pelo estudante, deverá compartilhar-se com o seu horário escolar e com o horário da parte em que venha a ocorrer o estágio.

- Publicada no *Diário Oficial da União*, de 9-12-1977. Regulamentada pelo Decreto n. 87.497, de 18-8-1982.

Parágrafo único. Nos períodos de férias escolares, a jornada de estágio será estabelecida de comum acordo entre o estagiário e a parte concedente do estágio, sempre com a interveniência da instituição de ensino.

Art. 6º O Poder Executivo regulamentará a presente Lei no prazo de 30 (trinta) dias.

Art. 7º Esta Lei entrará em vigor na data de sua publicação.

Art. 8º Revogam-se as disposições em contrário.

Apêndice 02. Decreto Federal 87.497/82**DECRETO N. 87.497, DE 18 DE AGOSTO DE 1982***

Regulamenta a Lei n. 6.494, de 7 de dezembro de 1977, que dispõe sobre o estágio de estudantes de estabelecimentos de ensino superior e de 2º grau regular e supletivo, nos limites que especifica e dá outras providências.

Art. 1º O estágio curricular de estudantes regularmente matriculados e com frequência efetiva nos cursos vinculados ao ensino oficial e particular, em nível superior e de 2º grau regular e supletivo, obedecerá às presentes normas.

Art. 2º Considera-se estágio curricular, para os efeitos deste Decreto, as atividades de aprendizagem social, profissional e cultura, proporcionadas ao estudante pela participação em situações reais de vida e trabalho de seu meio, sendo realizada na comunidade em geral ou junto a pessoas jurídicas de direito público ou privado, sob responsabilidade e coordenação de instituição de ensino.

Art. 3º O estágio curricular, como procedimento ditático-pedagógico, é atividade de competência da instituição de ensino a quem cabe a decisão sobre a matéria, e dele participam pessoas jurídicas de direito público e privado, oferecendo oportunidade e campos de estágio, outras formas de ajuda, e colaborando no processo educativo.

Art. 4º As instituições de ensino regularão a matéria contida neste Decreto e disporão sobre:

- a) inserção do estágio curricular na programação didático-pedagógica;
 - b) carga horária, duração e jornada de estágio curricular, que não poderá ser inferior a 1 (um) semestre letivo;
-

c) condições imprescindíveis, para caracterização e definição dos campos de estágios curriculares, referidas nos §§ 1º e 2º, do art. 1º, da Lei n. 6.494, de 7 de dezembro de 1977;

d) sistemática de organização, orientação, supervisão e avaliação de estágio curricular.

* Publicado no Diário Oficial da União, de 19-8-1982.

Art. 5º Para caracterização e definição do estágio curricular é necessária, entre a instituição de ensino e pessoas jurídicas de direito público e privado, a existência de instrumento jurídico, periodicamente reexaminado, onde estarão acordadas todas as condições de realização daquele estágio, inclusive transferência de recursos à instituição de ensino quando for o caso.

Art. 6º A realização do estágio curricular, por parte de estudante, não acarretará vínculo empregatício de qualquer natureza.

§ 1º O Termo de Compromisso será celebrado entre o estudante e a parte concedente da oportunidade do estágio curricular, com a interveniência da instituição de ensino, e constituirá comprovante exigível pela autoridade competente da inexistência de vínculo empregatício.

§ 2º O Termo de Compromisso de que trata o parágrafo anterior deverá mencionar necessariamente o instrumento jurídico a que se vincula, nos termos do art. 5º.

§ 3º Quando o estágio curricular não se verificar em qualquer entidade pública e privada, inclusive como prevê o § 2º, do art. 3º, da Lei n. 6.494/77, não ocorrerá a celebração do Termo de Compromisso.

Art. 7º A instituição de ensino poderá recorrer aos serviços de agentes de integração públicos e privados, entre o sistema de ensino e os setores de produção, serviços comunidade e governo, mediante condições acordadas em instrumento jurídico adequado.

Parágrafo único. Os agentes de integração mencionados neste artigo atuarão com a finalidade de:

a) identificar para a instituição de ensino as oportunidades de estágios curriculares junto a pessoa jurídica de direito público e privado.

b) facilitar o ajuste das condições de estágios curriculares, a constarem do instrumento jurídico mencionado no art. 5º;

c) prestar serviços administrativos de cadastramento de estudantes, campos e oportunidades de estágios curriculares, bem como de execução do pagamento de bolsas, e outros solicitados pela instituição de ensino;

d) co-participar, com a instituição de ensino, no esforço de captação de recursos para viabilizar estágios curriculares.

Art. 8º A instituição de ensino, diretamente, ou através de atuação conjunta com agentes de integração, referidos no *caput* do artigo anterior, providenciará seguro de acidentes pessoais em favor do estudante.

Art. 9º O disposto neste Decreto não se aplica ao menor aprendiz, sujeito à formação profissional metódica do ofício em que exerça seu trabalho e vinculado à empresa por contrato de aprendizagem, nos termos de legislação trabalhista.

Art. 10. Em nenhuma hipótese poderá ser cobrada ao estudante qualquer taxa adicional referente às providências administrativas para a obtenção a realização do estágio curricular.

Art. 11. As disposições deste Decreto aplicam-se aos estudantes estrangeiros, regularmente matriculados em instituições de ensino oficial ou reconhecidas.

Art. 12. No prazo máximo de 4 (quatro) semestres letivos, a contar do primeiro semestre posterior à data da publicação deste Decreto, deverão estar ajustadas às presentes normas todas as situações hoje ocorrentes, com base em legislação anterior.

Parágrafo único. *(Revogado pelo Decreto n. 89.467, de 21-3-1984.)*

Art. 13. Este Decreto entrará em vigor na data de sua publicação, revogados o Decreto n. 66.546, de 11 de maio de 1970, e o Decreto n. 75.778, de 26 de maio de 1975, bem como as disposições gerais e especiais que regulem em contrário ou de forma diversa a matéria.

João Figueiredo

Apêndice 03. Decreto Federal 99.684/90**DECRETO N. 99.684, DE 8 DE NOVEMBRO DE 1990**

Consolida as normas regulamentares do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS.

Art. 1º Fica aprovado o Regulamento Consolidado do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço, que com este baixa.

Art. 2º Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 3º Revogam-se as disposições em contrário, em especial os Decretos nr.:

I - 59.820, de 20 de dezembro de 1966;

II - 61.405, de 28 de setembro de 1967;

III - 66.619, de 21 de maio de 1970;

IV - 66.819, de 1º de julho de 1970;

V - 66.867, de 13 de julho de 1970;

VI - 66.939, de 22 de julho de 1970;

VII - 69.265, de 22 de setembro de 1971;

VIII - 71.636, de 29 de dezembro de 1972;

IX - 72.141, de 26 de abril de 1973;

X - 7.423, de 7 de janeiro de 1974;

XI - 76.218, de 9 de setembro de 1975;

XII - 76.750, de 5 de dezembro de 1975;

XIII - 77.357, de 1º de abril de 1976;

XIV - 79.891, de 29 de junho de 1977;

XV - 84.509, de 25 de fevereiro de 1980;

XVI - 87.567, de 16 de setembro de 1982;

XVII - 90.408, de 7 de novembro de 1984;

XVIII - 92.366, de 4 de fevereiro de 1986;

XIX - 97.848, de 20 de junho de 1989; e

XX - 98.813, de 10 de janeiro de 1990.

Brasília, 08 de novembro de 1990; 169º da Independência e 102º da República.

Fernando Collor.

Apêndice 04. Lei Federal 6.019/74**LEI N. 6.019, DE 3 DE JANEIRO DE 1974**

Dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências.

Art. 1º É instituído o regime de trabalho temporário, nas condições estabelecidas na presente Lei.

Art. 2º Trabalho temporário é aquele prestado por pessoa física a uma empresa, para atender à necessidade transitória de substituição de seu pessoal regular e permanente ou a acréscimo extraordinário de serviços.

Art. 3º É reconhecida a atividade da empresa de trabalho temporário que passa a integrar o plano básico do enquadramento sindical a que se refere o art. 577, da Consolidação das leis do Trabalho.

Art. 4º Compreende-se como empresa de trabalho temporário a pessoa física ou jurídica urbana, cuja atividade consiste em colocar à disposição de outras empresas, temporariamente, trabalhadores, devidamente qualificados, por elas remunerados e assistidos.

- Publicada no Diário Oficial da União, de 4-1-1974. Regulamentada pelo Decreto n. 73.841, de 13-3-1974. Vale-transporte; direito dos trabalhadores temporários: Decreto n. 92.180, fr 19-12-1985, art. 1º, III. Infração ao disposto nesta Lei: vide art. 3º, III, da Lei n. 7.855, de 24-10-1989. A Instrução Normativa n. 9, de 8-11-1991, dispõe sobre a fiscalização do trabalho temporário. A instrução Normativa n. 100, de 18-8-1992, dispõe sobre o registro de empresa de trabalho temporário. A Ordem de Serviço n. 87, de 20-8-1993, estabelece procedimentos para a fiscalização das empresas de trabalho temporário e das tomadoras de mão-de-obra temporária.

Art. 5º O funcionamento da empresa de trabalho temporário dependerá de registro no Departamento Nacional de Mão-de-Obra do Ministério do Trabalho.

Art. 6º O pedido de registro para funcionar deverá ser instruído com os seguintes documentos:

a) prova de constituição da firma e de nacionalidade brasileira de seus sócios, com o competente registro na Junta Comercial da localidade em que tenha sede;

b) prova de possuir capital social de no mínimo 500 (quinhentos) vezes o valor do maior salário mínimo vigente no País;

c) prova de entrega da relação de trabalhadores a que se refere o art. 360, da Consolidação das Leis do Trabalho, bem como apresentação do Certificado de Regularidade de Situação, fornecido pelo Instituto Nacional de Previdência Social;

d) prova de recolhimento da Contribuição Sindical;

e) prova da propriedade do imóvel-sede ou recibo referente ao último mês, relativo ao contrato de locação;

f) prova de inscrição no Cadastro Geral de Contribuinte do Ministério da Fazenda.

Parágrafo único. No caso de mudança de sede ou de abertura de filiais, agências ou escritórios é dispensada a apresentação dos documento de que trata este artigo, exigindo-se, no entanto, o encaminhamento prévio ao Departamento Nacional de Mão-de-Obra de comunicação por escrito, com justificativa e endereço da nova sede ou das unidades operacionais da empresa.

Art. 7º. A empresa de trabalho temporário que estiver funcionando na data da vigência desta Lei terá o prazo de 90 (noventa) dias para o atendimento das exigências contidas no artigo anterior.

Parágrafo único. A empresa infratora do presente artigo poderá ter o seu funcionamento suspenso, por ato do Diretor-Geral do Departamento Nacional de Mão-

de-Obra, cabendo recurso ao Ministério de Estado, no prazo de 10 (dez) dias, a contar da publicação do ato no *Diário Oficial da União*.

Art. 8º. A empresa de trabalho temporário é obrigada a fornecer ao Departamento Nacional de Mão-de-Obra, quando solicitada, os elementos de informação julgados necessários ao estudo do mercado de trabalho.

Art. 9º. O contrato entre a empresa de trabalho e a empresa tomadora de serviço ou cliente deverá ser obrigatoriamente escrito e dele deverá constar expressamente o motivo justificador da demanda de trabalho temporário, assim como as modalidades de remuneração da prestação de serviço.

Art. 10. O contrato entre a empresa de trabalho temporário e a empresa tomadora ou cliente, com relação a um mesmo empregado, não poderá exceder de 3 (três) meses, salda autorização conferida pelo órgão local do Ministério do Trabalho, segundo instruções a serem baixados pelo Departamento Nacional de Mão-de-Obra.

Art. 11. O contrato de trabalho celebrado entre empresa de trabalho temporário e cada um dos assalariados colocados à disposição de uma empresa tomadora ou cliente será, obrigatoriamente, escrito e dele deverão constar, expressamente, os direitos conferidos aos trabalhos por esta lei.

Parágrafo único. Será nula de pleno direito qualquer cláusula de reserva, proibindo a contratação do trabalhador pela empresa tomadora ou cliente ao fim do prazo em que tenha sido colocado à sua disposição pela empresa de trabalho temporário.

Art. 12. Ficam assegurados ao trabalhador temporário os seguintes direitos:

a) remuneração equivalente à percebida pelos empregados de mesma categoria da empresa tomadora ou cliente calculados à base horária, garantida, em qualquer hipótese, a percepção do salário mínimo regional;

b) jornada de 8 (oito) horas, remuneradas as horas extraordinárias não excedentes de 2 (duas), com acréscimo de 20% (vinte por cento);

c) férias proporcionais, nos termos do art. 25 da Lei n. 5.107, de 13 de setembro de 1966;

d) repouso semanal remunerado;

e) adicional por trabalho noturno;

f) indenização por dispensa, sem justa causa ou término normal do contrato, correspondente a 1/12 (um doze avos) do pagamento recebido;

g) seguro contra acidente do trabalho;

h) proteção previdenciária nos termos do disposto na Lei Orgânica da Previdência Social, com as alterações introduzidas pela Lei n. 5.890, de 8 de junho de 1973 (art. 5º, III, c, do Decreto n. 72.771, de 6 de setembro de 1973).

§ 1º Registrar-se-á na Carteira de trabalho e Previdência Social do trabalhador sua condição de temporário.

§ 2º A empresa tomadora ou cliente é obrigada a comunicar à empresa de trabalho temporário a ocorrência de todo acidente cuja vítima seja um assalariado posto à sua disposição, considerando-se local de trabalho, para efeito da legislação específica, tanto aquele onde efetua prestação do trabalho quanto a sede da empresa de trabalho temporário.

Art. 13. Constituem justa causa para rescisão do contrato do trabalhador temporário os atos e circunstâncias mencionados nos arts. 482 e 483, da Consolidação das Leis do Trabalho, ocorrentes entre o trabalhador e a empresa de trabalho temporário ou entre aquele e a empresa cliente onde estiver prestando serviço.

Art. 14. As empresas de trabalho são obrigadas a fornecer às empresas tomadoras ou clientes, a seu pedido, comprovante da regularidade de sua situação com o Instituto Nacional de Previdência Social.

Art. 15. A fiscalização do trabalho poderá exigir da empresa tomadora ou cliente a apresentação do contrato firmado com a empresa de trabalho temporário, e,

desta última, o contrato firmado com o trabalhador, bem como a comprovação do respectivo recolhimento das contribuições previdenciárias.

Art. 16. No caso de falência da empresa de trabalho temporário, a empresa tomadora ou cliente é solidariamente responsável pelo recolhimento das contribuições previdenciárias, no tocante ao tempo em que o trabalhador esteve sob suas ordens, assim como em referência ao mesmo período, pela remuneração e indenização prevista nesta Lei.

- Lei de Falências: Decreto-lei n. 7.661, de 21-6-1945.

Art. 17. É defeso às empresas de prestação de serviço temporário a contratação de estrangeiros com visto provisório de permanência no País.

Art. 18. É vedado à empresa de trabalho temporário cobrar do trabalhador qualquer importância, mesmo a título de mediação, podendo apenas efetuar os descontos previstos em Lei.

Parágrafo único. A infração deste artigo importa no cancelamento do registro para funcionamento da empresa de trabalho temporário, sem prejuízo das sanções administrativas e penais cabíveis.

Art. 19. Competirá à justiça do Trabalho dirimir os litígios entre as empresas de serviço temporário e seus trabalhadores.

Art. 20. Esta Lei entrará em vigor 60 (sessenta) dias após sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Brasília, 3 de janeiro de 1974; 153º da Independência e 86º da República.

Emílio G. Médici

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

Apêndice 05. Decreto Federal 73.841/74

DECRETO N. 73.841, DE 13 DE MARÇO DE 1974

Regulamenta a Lei n. 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário.

CAPÍTULO I

DO TRABALHO TEMPORÁRIO

Art. 1º Trabalho temporário é aquele prestado por pessoa física a uma empresa, para atender necessidade transitória de substituição de pessoal regular e permanente ou acréscimo extraordinário de serviços.

CAPÍTULO II

DA EMPRESA DE TRABALHO TEMPORÁRIO

Art. 2º A empresa de trabalho temporário tem por finalidade colocar pessoal especializado, por tempo determinado, à disposição de outras empresas que dele necessitem.

Art. 3º A empresa de trabalho temporário, pessoa física ou jurídica, será necessariamente urbana.

Art. 4º O funcionamento da empresa de trabalho temporário está condicionado a prévio registro no Departamento Nacional de Mão-de-Obra do Ministério do Trabalho.

§ 1º O pedido de registro deve ser acompanhado dos seguintes documentos:

I - prova de existência da firma individual ou da constituição da pessoa jurídica, com o competente registro na Junta Comercial da localidade em que tenham sede;

* Publicado no *Diário Oficial da União*, de 13-3-1974. São beneficiários do vale-transporte os trabalhadores de empresas de trabalho temporário (Dec. n. 95.247, de 17-11-1987, art. 1º, III)

II - prova de nacionalidade brasileira do titular ou dos sócios;

III - prova de possuir capital social integralizado de, no mínimo, 500 (quinhentas) vezes o valor do maior salário mínimo vigente no País, à época do pedido do registro;

IV - prova de propriedade do imóvel, sede ou recibo referente ao último mês de aluguel;

V - prova de entrega da relação de trabalhadores a que se refere o art. 360 da Consolidação das Leis do Trabalho;

VI - prova de recolhimento da contribuição sindical;

VII - prova de inscrição no Cadastro Geral de Contribuintes do Ministério da Fazenda;

VIII - Certificado de Regularidade de Situação, fornecido pelo Instituto Nacional de Previdência Social.

§ 2º O pedido de registro a que se refere o parágrafo anterior é dirigido ao Diretor-Geral do Departamento Nacional de Mão-de-Obra e protocolo na Delegacia Regional do Trabalho no Estado em que se situe a sede da empresa.

Art. 5º No caso de mudança de sede ou de abertura de filiais, agências ou escritórios é dispensada a apresentação dos documentos de que trata o § 1º do artigo anterior, exigindo-se, no entanto, o encaminhamento prévio ao Departamento Nacional

de Mão-de-Obra de comunicação por escrito com justificativa e endereço da nova sede ou das unidades operacionais da empresa.

Art. 6º No caso de alteração na constituição de empresa já registrada, seu funcionamento dependerá de prévia comunicação ao Departamento Nacional de Mão-de-Obra e apresentação dos documentos mencionados no item II do § 1º do art. 4º.

Art. 7º A empresa de trabalho temporário é obrigada a fornecer ao Departamento Nacional de Mão-de-Obra, quando solicitada, os elementos de informação julgados necessários ao estudo do mercado de trabalho.

Art. 8º Cabe à empresa de trabalho temporário remunerar e assistir os trabalhadores temporários relativamente aos seus direitos, consignados nos arts. 17 a 20 deste Decreto.

Art. 9º A empresa de trabalho temporário fica obrigada a registrar na Carteira de Trabalho e Previdência Social do trabalhador sua condição de temporário.

Art. 10. A empresa de trabalho é obrigada a apresentar à empresa tomadora de serviço ou cliente, a seu pedido, Certificado de Regularidade de Situação, fornecido pelo INPS.

Art. 11. A empresa de trabalho temporário é obrigada a apresentar ao agente de fiscalização, quando solicitada, o contrato firmado com o trabalhador temporário, os comprovantes de recolhimento das contribuições previdenciárias, bem como os demais elementos probatórios do cumprimento das obrigações estabelecidas neste Decreto.

Art. 12. É vedado à empresa de trabalho temporário:

I - contratar estrangeiro portador de visto provisório de permanência no País;

II - ter ou utilizar em seus serviços trabalhador temporário, salvo o disposto no art. 16 ou quando contratado com outra empresa de trabalho temporário.

Art. 13. Executados os descontos previstos em lei, defeso à empresa de trabalho temporário exigir do trabalhador pagamento de qualquer importância, mesmo

a título de mediação, sob pena de cancelamento do registro para funcionamento, sem prejuízo de outras sanções cabíveis.

- Vide Enunciado 292 do TST.

CAPÍTULO III

DA EMPRESA TOMADORA DE SERVIÇO OU CLIENTE

Art. 14. Considera-se empresa tomadora de serviço ou cliente, para os efeitos deste Decreto, a pessoa física ou jurídica que, em virtude de necessidade transitória de substituição de seu pessoal regular e permanente ou de acréscimo extraordinário de tarefas, contrate locação de mão-de-obra com empresa de trabalho temporário.

Art. 15. A empresa tomadora de serviço ou cliente é obrigada a apresentar ao agente da fiscalização, quando solicitada, o contrato firmado com a empresa de trabalho temporário.

CAPÍTULO IV

DO TRABALHADOR TEMPORÁRIO

Art. 16. Considera-se trabalhador temporário aquele contratado por empresa de trabalho, para prestação de serviço destinado a atender à necessidade transitória de substituição de pessoal regular e permanente ou a acréscimo extraordinário de tarefas de outra empresa.

Art. 17. Ao trabalhador temporário são assegurados os seguintes direitos:

I - remuneração equivalente à percebida pelos empregados da mesma categoria da empresa tomadora ou cliente, calculada à base horária, garantido, em qualquer hipótese, o salário mínimo regional;

II - pagamento de férias proporcionais, em caso de dispensa sem justa causa ou término normal do contrato temporário de trabalho, calculado na base de 1/12 (um doze avos) do último salário percebido, por mês trabalhado, considerando-se como mês completo a fração igual ou superou a 15 (quinze) dias;

III - indenização do tempo de serviço em caso de dispensa sem justa causa, rescisão do contrato por justa causa do trabalhador ou término normal do contrato de trabalho temporário, calculada na base de 1/12 (um doze avos) do último salário percebido por mês de serviço, considerando-se como mês completo a fração igual ou superior a 15 (quinze) dias;

IV - benefícios e serviços da Previdência Social, nos termos da Lei n. 3.807, de 26 de agosto de 1960, com as alterações introduzidas pela Lei n. 5.890, de 8 de junho de 1973, como segurado autônomo;

V - seguro de acidentes do trabalho, nos termos da Lei n. 5.316, de 14 de setembro de 1967.

- Citada Lei n. 5.316/67 acha-se revogada pela Lei n. 6.367, de 19-10-1976.

Art. 18. A duração normal do trabalho, para os trabalhadores temporários, é de, no máximo, 8 (oito) horas diárias, salda disposições legais específicas concernentes a peculiaridades profissionais.

Parágrafo único. A duração normal do trabalho pode ser acrescida de horas suplementares, em número não exedente de 2 (duas), mediante acordo escrito entre a empresa de trabalho temporário e o trabalhador temporário, sendo a remuneração dessas horas acrescida de, pelo menos, 20% (vinte por cento) em relação ao salário horário normal.

Art. 19. O trabalho noturno terá remuneração superior a 20% (vinte por cento), pelo menos, em relação ao diurno.

Escola de Golás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

Apêndice 07. Lei Federal, Art. 23 e 24 8.666/93

Art. 23. As modalidades de licitação a que se referem os incisos I a III do artigo anterior serão determinadas em função dos seguintes limites, tendo em vista o valor estimado da contratação:

I - para obras e serviços de engenharia:

- a) convite - até Cr\$ 100.000.000,00 (cem milhões de cruzeiros)
- b) tomada de preços - até Cr\$ 1.000.000.000,00 (um bilhão de cruzeiros);
- c) concorrência - acima de Cr\$ 1.000.000.000,00 (um bilhão de cruzeiros);

II - para compras e serviços não referidos no inciso anterior:

- a) convite - até Cr\$ 25.000.000,00 (vinte e cinco milhões de cruzeiros);
- b) tomada de preços - até Cr\$ 400.000.000,00 (quatrocentos milhões de cruzeiros);
- c) concorrência - acima de Cr\$ 400.000.000,00 (quatrocentos milhões de cruzeiros);

* Nos termos da Portaria do Ministério Federal e Reforma do Estado n.º 1.159, de 8.5.95, os valores constantes dos incisos acima foram alterados para:

Inciso I:	Inciso II:
a) R\$ 126.658,40	a) R\$ 31.664,60
b) R\$ 1.266.584,03	b) R\$ 506.633,61
c) R\$ 1.266.584,03	c) R\$ 506.633,61

* Vide Portadir a MAFRE n.º 1.159, de 8-5-95,

§ 1º As obras, serviços e compras efetuadas pela Administração serão divididas em tantas parcelas quantas se comprovarem técnica e economicamente viáveis, procedendo-se à licitação com vistas ao melhor aproveitamento dos recursos disponíveis no mercado e à ampliação da competitividade sem perda da economia de escala.

** § 1º, com redação dada pela Lei n.º 8.883, de 8-6-94.*

§ 2º. Na execução de obras e serviços e nas compras de bens, parceladas nos termos do parágrafo anterior, a cada etapa ou conjunto de etapas da obra, serviço ou compra há de corresponder licitação distinta, preservada a modalidade pertinente para a execução do objeto em licitação.

** § 2º com redação dada pela Lei n.º 8.883, de 8-6-94.*

§ 3º. A concorrência é a modalidade de licitação cabível, qualquer que seja o valor de seu objeto, tanto na compra ou alienação de bens imóveis, ressalvado o disposto no art. 19, como nas concessões de direito real de uso e nas licitações internacionais, admitindo-se neste último caso, observados os limites deste artigo, a tomada de preços, quando o órgão ou entidade dispuser de cadastro internacional de fornecedores ou o convite, quando não houver fornecedor do bem ou serviço no País.

** § 3º com redação dada pela Lei n.º 8.883, de 8-6-94.*

§ 4º. Nos casos em que couber convite, a Administração poderá utilizar a tomada de preços e, em qualquer caso, a concorrência.

§ 5º. É vedada a utilização da modalidade *convite ou tomada de preços*, conforme o caso, para parcelas de uma mesma obra ou serviço, ou ainda para obras ou serviços da mesma natureza e no mesmo local que possam ser realizadas conjunta e concomitantemente, sempre que o somatório de seus valores caracterizar o caso de *tomada de preços ou concorrência*, respectivamente, nos termos deste artigo, exceto para as parcelas de natureza específica que possam ser executadas por pessoas ou empresas de especialidade diversas daquela do executor da obra ou serviço.

** § 5º com redação dada pela Lei n.º 8.883, de 8-6-94.*

§ 6º. As organizações industriais da Administração Federal direta, em face de suas peculiaridades, obedecerão aos limites estabelecidos no inciso I deste artigo também para suas compras e serviços em geral, desde que para a aquisição de materiais aplicados exclusivamente na manutenção, reparo ou fabricação de meios operacionais bélicos pertencentes à União.

** § 6º, acrescido pela Lei n.º 8.883, de 8-6-94.*

Art. 24. É dispensável a licitação:

** Vide Portaria MAFRE n.º 1.159, de 8-5-95, à pág. 88.*

I - para obras e serviços de engenharia de valor até 5% (cinco por cento) do limite previsto na alínea a, do inciso I do artigo anterior, desde que não se refiram a parcelas de uma mesma obra ou serviço ou ainda para obras e serviços da mesma natureza e no mesmo local que possam ser realizadas conjunta e concomitantemente;

** Inciso I, com redação dada pela Lei n.º 8.883, de 8-6-94.*

II - para outros serviços e compras de valor até 5% (cinco por cento) do limite previsto na alínea a do inciso II do artigo anterior, e para alienações, nos casos previstos nesta Lei, desde que não se refiram a parcelas de um mesmo serviço, compra ou alienação de maior vulto que possa ser realizada de uma vez;

III - nos casos de guerra ou grave perturbação da ordem;

IV - nos casos de emergência ou de calamidade pública, quando caracterizada urgência de atendimento de situação que possa ocasionar prejuízo ou comprometer a segurança de pessoas, obras, serviços, equipamentos e outros bens, públicos ou particulares, e somente para os bens necessários ao atendimento da situação emergencial ou calamitosa e para as parcelas de obras e serviços que possam concluídas no prazo máximo de 180 (cento e oitenta) dias consecutivos e ininterruptos, contados da ocorrência da emergência ou calamidade, vedada a prorrogação dos respectivos contratos;

V - quando não acudirem interessados à licitação anterior e esta, justificadamente, não puder ser repetida sem prejuízo para a Administração, mantidas, neste caso, todas as condições preestabelecidas;

VI - quando a União tiver que intervir no domínio econômico para regular preços ou normatizar o abastecimento;

VII - quando as propostas apresentadas consignarem preços manifestamente superior aos praticados no mercado nacional, ou forem incompatíveis com os fixados pelos órgãos oficiais competentes, casos em que, observado o parágrafo único do art. 48 desta Lei e, persistindo a situação, será admitida a adjudicação direta dos bens ou serviços, por valor não superior ao constante do registro de preços, ou dos serviços;

** Art. 48, desta Lei:*

Art. 48.

Parágrafo único. Quando todos os licitantes forem inabilitados ou todas as propostas forem desclassificadas, a Administração poderá fixar aos licitantes o prazo de 8 (oito) dias úteis para a apresentação de nova documentação ou de outras propostas escoimadas das causas neste artigo, facultada, no caso de convite, a redução deste prazo para 3 (três) dias úteis.

** Parágrafo único, com redação dada pela Lei n.º 8.883, de 8-6-94.*

VIII - para a aquisição, por pessoa jurídica de direito público interno de bens produzidos ou serviços prestados por órgão ou entidade que integre a Administração Pública e que tenha sido criado para esse fim específico em data anterior à vigência desta Lei, desde que o preço contratado seja compatível com o praticado no mercado;

** Inciso VIII, com redação dada pela Lei n.º 8.883, de 8-6-94.*

IX - quando houver possibilidade de comprometimento da segurança nacional, nos casos estabelecidos em decreto do Presidente da República, ouvindo o Conselho de Defesa Nacional;

X - para a compra ou locação de imóvel destinado ao atendimento das finalidades precípuas da Administração, cujas necessidades de instalação e localização condicionem e sua escolha, desde que o preço seja compatível com o valor de mercado, segundo avaliação prévia;

** Inciso X, com redação dada pela Lei n.º 8.883, de 8-6-94.*

XI - Na contratação de remanescente de obra, serviço ou fornecimento, em consequência de rescisão contratual desde que atendida a ordem de classificação da licitação anterior e aceitas as mesmas condições oferecidas pelo licitante vencedor, inclusive quanto ao preço, devidamente corrigido;

XII - nas compras de hortifrutigranjeiros, pão e outros gêneros perecíveis, no tempo necessário para a realização dos processos licitatórios correspondentes, realizadas diretamente com base no preço do dia;

** Inciso XII, com redação dada pela Lei n.º 8.883 de 8-6-94.*

XIII - na contratação de instituição brasileira incumbida regimental ou estatutariamente da pesquisa, do ensino ou do desenvolvimento institucional, ou de instituição dedicada à recuperação social do preso, desde que a contratada detenha inquestionável reputação ético-profissional e não tenha fins lucrativos;

** Inciso XIII, com redação dada pela Lei n.º 8.883 de 8-6-94.*

XIV - para a aquisição de bens ou serviços nos termos de acordo internacional específico aprovado pelo Congresso Nacional, quando as condições ofertadas forem manifestamente vantajosas para o Poder Público;

** Inciso XIV, com redação dada pela Lei n.º 8.883 de 8-6-94.*

XV - para a aquisição ou restauração de obras de arte e objetos histórico, de autenticidade certificada, desde que compatíveis ou inerentes às finalidades do órgão ou entidades;

XVI - para a impressão dos Diários Oficiais, de formulários padronizados de uso da Administração, e de edições oficiais, bem como para a prestação de serviços de

informática a pessoa jurídica de direito público interno, por órgãos ou entidades que integrem a Administração Pública, criados para esse fim específico;

** Inciso XVI, com redação dada pela Lei n.º 8.883 de 8-6-94.*

XVII - para aquisição de componentes ou peças de origem nacional ou estrangeira, necessários à manutenção de equipamentos durante o período de garantia técnica, junto ao fornecedor original desses equipamentos, quando tal condição de exclusividade for indispensável para a vigência da garantia;

** Inciso XVII, com redação dada pela Lei n.º 8.883 de 8-6-94.*

XVIII - nas compras ou contratações de serviços para o abastecimento de navios, embarcações, unidades aéreas ou tropas e seus meios de deslocamento, quando em estada eventual de curta duração em portos, aeroportos ou localidades diferentes de suas sedes, por motivo de movimentação operacional ou de adestramento, quando a exigüidade dos prazos legais puder comprometer a normalidade e os propósitos das operações e desde que seu valor não exceda ao limite provisto na alínea a do inciso II do art. 23 desta Lei;

** Inciso XVIII, acrescido pela Lei n.º 8.883, de 8-6-94.*

** Art. 23, II a, desta lei:*

Art. 23. As modalidades de licitação a que se referem os incisos I a III do artigo anterior serão determinados em função dos seguintes limites, tendo em vista o valor estimado da contratação:

II - para compras e serviços não referidos no inciso anterior.

a) convite - até Cr\$ 25.000.000,00 (vinte e cinco milhões de cruzeiros);

** Vide Portaria MAFRE n.º 1.159, de 8.595, à pág. 88.*

XIX - para as compras de materiais de uso pelas Forças Armadas, com exceção de materiais de uso pessoal e administrativo, quando houver necessidade de manter a padronização requerida pela estrutura de apoio logístico dos meios navais, aéreos e terrestres, mediante parecer de comissão instituída por decreto;

* Inciso XIX, acrescido pela Lei n.º 8.883, de 8-6-94.

XX - na contratação de associação de portadores de deficiência física, sem fins lucrativos e de comprovada idoneidade, por órgãos ou entidades da Administração Pública, para a prestação de serviços ou fornecimento de mão-de-obra, desde que o preço contratado seja compatível com o praticado no mercado.

Apêndice 08. Lei Federal 8.883/94**LEI N.º 8.883, DE 8 DE JUNHO DE 1994**

Altera dispositivos da Lei n.º 8.666, de 21 de junho de 1993, que regulamenta o art. 37 inciso XXI da Constituição Federal, institui normas para licitações, e dá outras providências.

O Presidente da República

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º. Os artigos abaixo indicados da lei n.º 8.666, de 21 de junho de 1993, passam a vigorar com a seguinte redação:

* Alterações já efetuadas no corpo da Lei.

Art. 2º. Fica revogado o parágrafo único do art. 18 da Lei n.º 8.666, de 21 de junho de 1993.

Art. 3º. O poder Executivo fará publicar no “Diário Oficial”, no prazo de trinta (30) dias, a íntegra da Lei n.º 8.666, de 21 de junho de 1993, com as alterações resultantes desta Lei.

Art. 4º. Ficam convalidados os atos praticados com base nas Medidas Provisória n.º 351, de 16 de setembro de 1993, n.º 360, de 18 de outubro de 1993, n.º 372, de 17 de novembro de 1993, n.º 388, de 16 de dezembro de 1993, n.º 412, de 14 de janeiro de 1994, n.º 429, de 16 de fevereiro de 1994, n.º 450, de 17 de março de 1994 e n.º 472, de 15 de abril de 1994.

Art. 5º. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 8 de junho de 1994; 173º da Independência e 106º da República.

Itamar Franco

Apêndice 09. Portaria MAFRE 1.159/95

PORTARIA MAFRE N.º 1.159, DE 8 DE MAIO DE 1995

Divulga os novos valores a que se referem os arts. 23 e 24 da Lei n.º 8.666, de 21 de junho de 1993, corrigidos de acordo com o Índice-Geral de Preços do Mercado - IGP-M/FGV de abril de 1995.

O Ministro de Estado da Administração Federal e Reforma do Estado, no seu uso de suas atribuições, e tendo em vista o disposto no art. 2º do Decreto n.º 852, de 30 de junho de 1993, resolve:

Art. 1º, Divulgar os novos valores a que se referem os arts. 23 e 24 da Lei n.º 8.666, de 21 de junho de 1993, corrigidos de acordo com o Índice-Geral de Preços do Mercado - IGP-M/FGV de abril de 1995, com base no índice do mês de dezembro de 1991, a saber:

Artigo	Inciso	Alínea	Valor (R\$)	Modalidades de Licitação
23				Obras/Serv.Eng.
	I	a	126.658,40	Convite
	I	b	1.266.584,03	Tomada de Preços
	I	c	1.266.584,03	Concorrência
				Compras/Outros Serviços
	II	a	31.664,60	Convite
	II	b	506.633,61	Convite Tomada de Preços
	II	c	506.633,61	Concorrência
24				Disp. Licitação
	I	-	6.332,92	Obras/Serv.Eng.
	II	-	1.583,23	Compras/Outros Serviços

Art. 2º. Esta Portaria entre em vigor nesta data.

Apêndice 10. Decreto Estadual 1.938/81**DECRETO N.º 1.938, DE 27 DE AGOSTO DE 1981.**

Dispõe sobre as Qualificações Policiais-Militares das Praças e dá outras providências.

O GOVERNADOR DO ESTADO DE GOIÁS, no uso de suas atribuições constitucionais, tendo em vista o que consta do processo n.º 1400-11632/81 e nos termos do § do art. 46 da Lei n.º 8.125, de 18 de junho de 1976,

DECRETA:

Art. 1º - Qualificação é a designação dada ao conjunto de habilitações necessárias ao exercício de uma ou mais funções previstas nos Quadros de Organização da Polícia Militar.

Art. 2º - As praças da Polícia Militar serão agrupadas em duas qualificações Policiais-Militares Gerais (QPMG), constituídas das seguintes Qualificações Policiais-Militares Particulares (QPMP).

I - QPMG 1 - Praças Policiais-Militares (Praças-PM):

- a) QPMP O - Combatente;
 - b) QPMP 1 - Manutenção de Armamento;
 - c) QPMP 2 - Operador de Comunicação;
 - d) QPMP 3 - Manutenção de Motomecanização;
 - e) QPMP 4 - Músico;
 - f) QPMP 5 - Manutenção de Comunicações;
 - g) QPMP 6 - Auxiliar de Saúde;
-

h) QPMP 7 - Corneteiro;

i) QPMP 8 - Motorista;

II - QPMG 2 - Praças Bombeiros-Militares (Praças BM):

a) QPMP 0 - Combatente;

b) QPMP 9 - Conductor e Operador de Viatura;

c) QPMP 10 - Manutenção de Equipamento Especializado;

d) QPMP 11 - Busca e Salvamento.

§ 1º - As praças integrantes das QPMP constantes das alíneas “b” e “i” do inciso I, e “b” e “d” do inciso II deste artigo, são denominadas praças especialistas.

§ 2º - Caso não haja necessidade na Corporação, as Qualificações Policiais-Militares Particulares (QPMP) não terão a hierarquia completa.

§ 3º - O preenchimento dos claros de praças especialistas, em cada Qualificação Policial-Militar Particular (QPMP), será feito mediante exame de suficiência técnico-profissional, realizado de acordo com as Diretrizes Gerais de Ensino e Instrução (DGEI) da Inspeção-Geral das Polícias Militares (IGPM), devendo cada soldado candidato preencher os seguintes requisitos:

I - estar classificado no comportamento “BOM”;

II - haver frequentado integralmente o período de formação policial-militar;

III - haver servido por 2 (dois) anos, no mínimo, em Unidade Operacional;

IV - ter parecer favorável do Comandante da Unidade em que serve, baseado no seu desempenho como executante de missões policiais-militares.

§ 4º - Para o preenchimento de claros das graduações, nas várias Qualificações Policiais-Militares Particulares (QPMP), serão obedecidas as prescrições contidas no art. 7º do presente decreto.

Art. 3º - Ao Sargento PM considerado “praça especialista”, em cuja Qualificação Policial-Militar Particular a graduação máxima não atingir a de Subtenente PM (BM) ou 1º Sargento PM (BM), é facultada a mudança de Qualificação, atendidas as disposições que se seguem:

I - haver o pretendente à mudança de Qualificação alcançado a última graduação prevista para a sua especialidade, obedecendo o que prescreve o Regulamento de Promoções de Praça da Polícia Militar,

II - existir vaga na qualificação Policial-Militar Particular para a qual pleiteia a transferência, desde que não haja graduados na Qualificação em condições de preenchê-la;

III - haver sido julgado apto em prova de conhecimentos de Qualificação, realizado de acordo com instrução do Comandante-Geral da corporação e prevista nas DGEI/IGPM;

IV - existir correlações entre as Qualificações Policiais-Militares Particulares de origem e pretendida.

Art. 4º - São correlatas, para os fins do artigo precedente, as Qualificações Policiais-Militares Particulares de Operador de Comunicações e Manutenção de Comunicações, e Manutenção de Armamento e Manutenção de Motomecanização.

§ 1º - As praças especialistas PM pertencentes a Qualificações Policiais-Militares Particulares não correlatas às discriminadas no “caput” deste artigo, ao atingirem a última graduação prevista para sua Qualificação, e as de QPMP não constantes do presente decreto, mediante um Curso de Adaptação, poderão ser aproveitadas em qualquer das QPMP de Praças PM ou Praças BM, na situação hierárquica em que se encontra, respeitadas a sua antigüidade.

§ 2º - Ficam em extinção as QPMP não constantes deste decreto.

Art. 5º - Para as situações contidas no § 1º do artigo anterior deste decreto, o acesso à graduação em sua nova Qualificação far-se-á na forma que dispuser a legislação em vigor.

Art. 6º - Quando a graduação final de uma Qualificação Policial-Militar Particular for Cabo PM ou Segundo Sargento PM, o Curso de Formação de Sargento e o Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos, ambos para especialistas, terão validade como Curso de adaptação à nova Qualificação. Para matrícula nos referidos Cursos, dos interessados em mudar de Qualificação, são indispensáveis, além dos requisitos exigidos aos demais candidatos, os de que trata o art. 3º deste decreto.

Art. 7º - Os civis, militares e policiais-militares candidatos ao Curso de Formação de Sargentos Especialistas PM (BM) e os dois últimos também ao de Cabos Especialistas PM (BM) serão submetidos, quando da seleção para ingresso nos referidos Cursos, a Exames Técnicos no campo das qualificações em que se propõem a servir, sendo esse exame de caráter eliminatório.

Art. 8º - Do currículo dos Cursos de Aperfeiçoamento e de Formação de Sargentos Especialistas e de Formação de Cabos Especialistas, deverão constar matérias referentes às Qualificações do pessoal matriculado, com uma carga horária de no mínimo 1/3 (um terço) da carga horária total.

§ 1º - Caso a Polícia Militar não disponha de Instrumentos habilitados a ministrar as citadas matérias, fica o Comandante-Geral autorizado a solicitar pessoal das Forças Armadas, de outras Policiais Militares, de Corpos de Bombeiros Militares de civis técnicos, a fim de suprir as necessidades do ensino.

§ 2º - Não havendo, de forma alguma, condições de execução do disposto no parágrafo anterior, o Comandante-Geral da Corporação fica autorizado a firmar convênios com organizações civis do Estado ou de outras Policiais Militares ou

mandar seu pessoal cursar em Escola ou Cursos Regionais das Forças Armadas, nestas duas últimas hipóteses de acordo com o número de vagas que tenham sido atribuídas pelos órgãos competentes.

Art. 9º - Este decreto entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

PALÁCIO DO GOVERNO DO ESTADO DE GOIÁS, em Goiânia, 27 de agosto de 1981, 93º da República.

ARY RIBEIRO VALADÃO
Hebert de Bastos Curado

ESTADO DE GOIÁS
POLÍCIA MILITAR
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

PARECER DO ORIENTADOR DA MONOGRAFIA

Tema: A Terceirização na Polícia Militar de Goiás

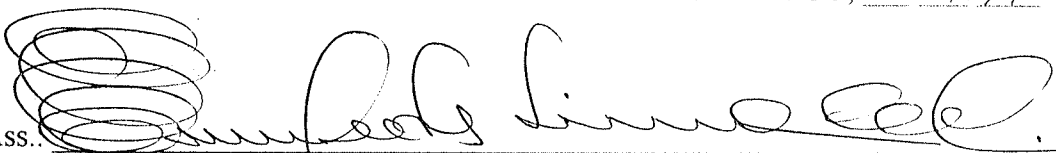
Discentes: Cap. PMES Antônio Vidigal

Cap. PMGO Márcio Gonçalves de Queiroz

Curso: CAO - Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais

Parecer: O presente trabalho propõe a maximização das atividades fim das PM/BM, através da terceirização de boa parte das atividades meio. Embora as poucas contatos que tivemos com os discentes, acredito que o mencionado trabalho preencheu os objetivos propostos (levando-se em conta, às condições do CAO), razão pela qual, fulgo-o, válido

Goiânia, GO, 17/07/97

Ass. 

Euripedes Barsanulfo Lima - Cel. PM
Avaliador