



**POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS
COMANDO DA ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
DIRETORIA DE ENSINO E PESQUISA
MBA EM GESTÃO DE POLÍCIA OSTENSIVA**



RENAN SILVA LOPES NASCIMENTO

**GESTÃO ESTRATÉGICA E TERCEIRIZAÇÃO: MAXIMIZANDO EFICIÊNCIA NA
POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS**

**GOIÂNIA-GO
2024**

RENAN SILVA LOPES NASCIMENTO

**GESTÃO ESTRATÉGICA E TERCEIRIZAÇÃO: MAXIMIZANDO EFICIÊNCIA NA
POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS**

Artigo Científico apresentado como exigência para conclusão da disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso da Pós-Graduação de MBA em Gestão de Polícia Ostensiva do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás, sob a orientação do Prof. Me Coronel Levi Santos Santana.

GOIÂNIA-GO
2024

GESTÃO ESTRATÉGICA E TERCEIRIZAÇÃO: MAXIMIZANDO EFICIÊNCIA NA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS

STRATEGIC MANAGEMENT AND OUTSOURCING: MAXIMIZING EFFICIENCY IN THE GOIÁS MILITARY POLICE

Renan Silva Lopes Nascimento¹

Levi Santos Santana²

Resumo

A terceirização pode ser uma estratégia interessante para organizações, permitindo focar em suas atividades principais enquanto transferem serviços secundários para terceiros especializados. O objetivo deste estudo foi demonstrar que a terceirização de atividade meio da PMGO é benéfica tanto para a própria instituição quanto para a sociedade. A metodologia adotada consistiu no uso de questionários, pesquisa documental e análise quantitativa. O questionário foi distribuído entre 69 profissionais de órgãos de segurança pública que já implementaram terceirizações. A amostra incluiu principalmente homens jovens, com ensino superior completo, atuantes na área operacional da PMGO. Os resultados indicaram que a maioria dos entrevistados acredita que a terceirização pode maximizar a eficiência das atividades de meio, oferecendo benefícios como melhor qualidade, economia de recursos e melhor aproveitamento dos policiais na sua atividade fim, que é o policiamento preventivo e ostensivo. As atividades mais indicadas para terceirização foram manutenção/limpeza dos quartéis, recepcionistas e telefonistas. Além disso, a terceirização das viaturas foi vista como altamente benéfica, melhorando a eficiência operacional e reduzindo custos. Apesar dos benefícios identificados, algumas preocupações foram levantadas, como a manutenção da qualidade do serviço terceirizado, problemas na relação com funcionários contratados e o cumprimento das cláusulas contratuais. Conclui-se que, embora a terceirização seja uma estratégia viável e benéfica para a PMGO, é essencial abordar cuidadosamente essas preocupações para garantir a eficácia e a qualidade das operações terceirizadas.

Palavras-chave: Terceirização; Eficiência; Segurança Pública

Abstract

Outsourcing can be an interesting strategy for organizations, allowing them to focus on their core activities while transferring secondary services to specialized third parties. The objective of this study was to demonstrate the benefits of outsourcing secondary services for the Military Police of the State of Goiás (PMGO) and for society in general. The methodology adopted consisted of the use of questionnaires, documentary research, and qualitative analysis. The questionnaire was distributed among 69 professionals from public security agencies that have already implemented outsourcing. The sample mainly included young men with a higher education degree, working in the operational area of the PMGO. The results indicated that the majority of respondents believe that outsourcing can maximize the efficiency of support activities, offering benefits such as better quality, resource savings, and better utilization of

¹ Aluno do Curso de MBA em Gestão de Polícia Ostensiva– 47º do Curso de formação de oficiais do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás, Email: renannascimento@gmail.com.

² Orientador. Professor da Especialização em Polícia e Segurança Pública do Comando da Academia de Polícia Militar. Graduado em Direito e em Teologia. Licenciado em Pedagogia e Educação Profissional e Tecnológica. Especialista em Direito Processual, Direito Administrativo Contemporâneo, Polícia Judiciária Militar com ênfase na docência superior e Altos Estudos em Segurança Pública. Mestre em Ensino para a Educação Básica. Email: levisantana@hotmail.com. Telefone: (62) 99647-5773:

police officers. The activities most recommended for outsourcing were maintenance/cleaning of barracks, receptionists, and telephone operators. Additionally, the outsourcing of vehicles was seen as highly beneficial, improving operational efficiency and reducing costs. Despite the identified benefits, some concerns were raised, such as maintaining the quality of outsourced services, issues in the relationship with contracted employees, and compliance with contractual clauses. It is concluded that, although outsourcing is a viable and beneficial strategy for the PMGO, it is essential to carefully address these concerns to ensure the effectiveness and quality of outsourced operations.

Keywords: Outsourcing; Efficiency; Public Security

1 INTRODUÇÃO

A terceirização da atividade meio dos órgãos de segurança pública vem sendo adotada com frequência no Brasil. Terceirizar sob o ponto de vista da área da segurança pública é delegar funções secundárias da polícia para o setor privado a fim de concentrar as forças na atividade fim desses órgãos. A terceirização da atividade meio dos órgãos de segurança pública vem sendo adotada com frequência no Brasil. Terceirizar sob o ponto de vista da área da segurança pública é delegar funções secundárias da polícia para o setor privado a fim de concentrar as forças na atividade fim desses órgãos.

A terceirização desempenha um papel fundamental na gestão de diversas organizações, incluindo instituições de segurança pública como a Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO). Ao terceirizar atividades não essenciais ou de suporte, as organizações podem concentrar seus recursos e esforços nas áreas críticas de sua missão principal. Isso não só permite uma alocação mais eficiente de recursos financeiros e humanos, mas também proporciona flexibilidade operacional, adaptabilidade às mudanças nas demandas e redução de custos. Além disso, a terceirização muitas vezes traz consigo expertise especializada e melhores práticas de gestão, contribuindo para a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Nesse sentido, a Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO) busca explorar os benefícios dessa prática, visando uma gestão mais eficiente de seus recursos e uma maior eficácia em suas operações. A implementação de um modelo de terceirização bem-sucedido pode não apenas otimizar a utilização dos recursos disponíveis, mas também melhorar a qualidade dos serviços prestados e fortalecer a capacidade operacional da PMGO no cumprimento de sua missão de garantir a segurança pública.

Esse tema tem grande importância, pois ele busca estudar a modernização da Polícia Militar, sobretudo da Polícia Militar de Goiás (PMGO). Nesse sentido, terceirizar setores específicos é realocar os policiais que estão trabalhando em setores que não influenciam

diretamente na segurança da sociedade como, por exemplo, a guarda de entrada de quartéis, almoxarifado, entre outros, para poderem ir para as ruas proteger os cidadãos. Ademais, com a terceirização dentro da corporação, melhorará a parte da gestão financeira, da gestão de recursos humanos e de materiais, pois gerará diminuição dos gastos, eficiência no policiamento ostensivo e modernização de alguns setores.

Neste contexto, esta pesquisa busca responder à seguinte e provocativa questão: "Será realmente benéfico para a sociedade a designação de policiais para atividades secundárias, que poderiam ser desempenhadas pelo setor privado?" A investigação se propõe, portanto, a explorar os impactos e as implicações dessa prática, visando fornecer uma análise abrangente sobre a eficácia e os potenciais benefícios da terceirização de serviços não essenciais dentro da Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO).

O objetivo geral deste estudo é demonstrar que terceirizar as atividades meio da PMGO é benéfico tanto para a própria instituição quanto para a sociedade. Para alcançar esse propósito, os objetivos específicos são: investigar os benefícios da terceirização para a PMGO, incluindo a liberação de policiais para atividades diretamente relacionadas à segurança pública; avaliar os impactos da terceirização na gestão de recursos humanos da PMGO, identificando áreas que podem ser otimizadas com a alocação de pessoal terceirizado; analisar a eficácia das terceirizações em outros órgãos de segurança pública, como a Polícia Federal, para extrair lições e boas práticas aplicáveis à realidade da PMGO; e realizar um estudo de viabilidade sobre potenciais terceirizações dentro da PMGO, destacando os benefícios tanto em termos de gestão de recursos humanos quanto de gestão orçamentária.

Na metodologia deste estudo, foi empregada uma abordagem multifacetada que incluiu o uso de questionários, pesquisa documental e análise qualitativa. O questionário foi distribuído entre profissionais que atuam em órgãos de segurança pública que já implementaram terceirizações internas. Foi utilizada uma combinação de pesquisa de campo, contato através de mídias sociais e análise de dados estatísticos para alcançar uma amostra representativa e abrangente para nossa análise.

Primeiramente, serão demonstrados os benefícios que a terceirização trouxe para outros órgãos de segurança pública do Brasil e, posteriormente, será analisado a viabilidade dessas terceirizações dentro da PMGO, visando benefícios nas áreas da gestão de recursos humanos e gestão financeira.

Por fim, de um modo geral, o presente artigo buscará em outros órgãos, que realizaram terceirizações em seus quadros, os resultados positivos alcançados, a fim de replicar na PMGO. Será, também, feito um estudo de viabilidade, dentro da instituição, sobre essas

terceirizações, analisando as áreas que serão beneficiadas com essa prática, além de demonstrar os benefícios sociais que a terceirização trará para a sociedade.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 EXPERIÊNCIAS DE TERCEIRIZAÇÃO EM ÓRGÃOS DE SEGURANÇA PÚBLICA NO BRASIL

A terceirização, um fenômeno cada vez mais presente no mundo dos negócios e na gestão pública, é definida por diversos autores de diferentes maneiras. Araújo (2021) a descreve como um processo de gestão no qual algumas atividades são repassadas a terceiros, estabelecendo-se uma parceria na qual a empresa se concentra apenas em tarefas essenciais ao seu negócio principal.

Mendes (2022), a conceitua como uma modalidade de parceria na qual atividades de um ente público são transferidas a fornecedores privados, mantendo-se o controle estatal sobre a qualidade, quantidade e preço dos bens e serviços oferecidos. Da mesma forma, Silva (2022) a define como uma técnica administrativa que possibilita a transferência de atividades secundárias e de apoio a terceiros, permitindo que as empresas se concentrem em seu core business.

A terceirização no serviço público tornou-se um ponto crucial de análise em meio às transformações no mundo do trabalho, sendo influenciada pelos processos de globalização, reestruturação produtiva e hegemonia neoliberal. Essas mudanças refletem uma transição do Estado de bem-estar social, caracterizado por políticas públicas universais, para o modelo neoliberal, que preconiza a redução do Estado e a introdução de práticas gerenciais do setor privado. No Brasil, a terceirização no serviço público teve início durante o governo militar em 1967, com a reforma administrativa promovida pelo Decreto-Lei nº 200/1967, visando conter o crescimento excessivo da máquina estatal através da contratação de serviços do setor privado.

Legislações como a Lei nº 5.645/1970 complementaram o DL nº 200/1967, definindo os serviços passíveis de terceirização, como transporte, conservação, limpeza, entre outros. Entretanto, foi com a Constituição Federal de 1988 que o concurso público tornou-se obrigatório para o ingresso no serviço público, limitando a contratação de funcionários regidos pela CLT.

A Lei nº 8.666/1993 e o Enunciado nº 331/1993 foram marcos importantes, estabelecendo normas para a contratação de serviços pelo Estado e responsabilizando subsidiariamente o tomador de serviços em caso de inadimplência das obrigações trabalhistas.

Contudo, a Reforma do Estado durante o governo Fernando Henrique Cardoso consolidou a terceirização como parte central da gestão pública, promovendo a privatização e a redução do Estado, além de estabelecer diretrizes para a terceirização de atividades consideradas acessórias.

A regulamentação através do Decreto nº 2.271/1997 definiu as atividades passíveis de terceirização, seguindo a distinção entre atividade-meio e atividade-fim, como vigilância, transporte e limpeza. No entanto, o crescimento desenfreado da terceirização levou à ampliação da prática, mesmo em atividades típicas do funcionalismo público, devido à reestruturação das carreiras e à extinção de cargos.

Leis como a Lei nº 9.637/1998 e a Lei de Responsabilidade Fiscal de 2000 incentivaram e legalizaram a terceirização da atividade-fim no serviço público, especialmente na área da saúde e educação. O debate sobre a constitucionalidade da terceirização intensificou-se com a Lei nº 13.429/2017, que liberalizou a terceirização para atividades-fim do Estado, expandindo seu alcance para setores como educação e saúde pública, impulsionando ainda mais a prática da terceirização no serviço público.

A terceirização no serviço público se tornou um fenômeno complexo e multifacetado, influenciado por uma série de mudanças econômicas, políticas e sociais. Como destacado por Mendes e Ferreira (2020), a introdução da terceirização no Brasil acompanhou um período de transição do modelo de Estado, com a crise do Estado de bem-estar social e a ascensão do neoliberalismo. Nesse contexto, a terceirização foi apresentada como uma solução para a eficiência e modernização da gestão pública, espelhando os princípios da administração empresarial flexível.

A legislação brasileira acompanhou essa evolução, desde os primeiros decretos no período militar até as leis mais recentes que incentivam a terceirização da atividade-fim no serviço público. O Enunciado nº 331/1993, por exemplo, foi fundamental ao estabelecer a distinção entre atividade-meio e atividade-fim, criando uma base jurídica para a terceirização em áreas consideradas acessórias.

Entretanto, como ressalta Barbosa, Viera e Santos (2021), o aumento indiscriminado da terceirização levou à sua expansão para atividades anteriormente consideradas exclusivas do funcionalismo público. A Reforma do Estado promovida nos anos 1990 foi crucial nesse processo, ao redefinir o papel do Estado e promover uma reestruturação nas carreiras, permitindo uma maior flexibilidade na contratação de serviços.

A liberalização da terceirização para atividades-fim do Estado, como educação e saúde pública, conforme estabelecido pelo STF em 2015, representou um marco significativo

nesse debate. Como aponta Mendes (2022), essa decisão ampliou ainda mais o escopo da terceirização no serviço público, desencadeando um intenso debate sobre os limites éticos e legais dessa prática.

Assim, a terceirização no serviço público é um tema de grande relevância, pois não apenas reflete as mudanças no modelo de Estado e na gestão pública, mas também levanta questões fundamentais sobre os direitos trabalhistas, a qualidade dos serviços públicos e a própria democracia. Como destaca Araújo (2021), a compreensão desse fenômeno requer uma análise cuidadosa de seu contexto histórico, político e econômico, bem como um debate amplo e democrático sobre seus impactos e implicações para a sociedade como um todo.

2.2 VIABILIDADE E IMPACTOS DA TERCEIRIZAÇÃO NA GESTÃO NA POLÍCIA MILITAR

A terceirização da atividade meio na Polícia Militar tem sido objeto de considerável debate, especialmente no que diz respeito à viabilidade e aos impactos dessa prática. Tradicionalmente, a cultura institucional estabeleceu que os policiais militares deveriam desempenhar uma ampla gama de funções, desde atividades operacionais até tarefas administrativas e de apoio, como limpeza e manutenção. No entanto, essa abordagem tem sido questionada à luz da necessidade de concentrar os recursos humanos da corporação nas atividades essenciais de policiamento e segurança pública.

A justificativa para a terceirização de serviços na Polícia Militar reside na necessidade de otimizar o uso do efetivo, direcionando-o para as atividades-fim da corporação. Isso significa liberar os policiais de tarefas secundárias e administrativas, permitindo que se concentrem exclusivamente no policiamento e na garantia da ordem pública. A analogia é feita com outras instituições públicas que já adotaram a terceirização em áreas como limpeza, permitindo-lhes focar em suas funções principais, como a educação em escolas (Sabino; Andrade, 2015).

Um dos exemplos mais proeminentes de terceirização na Polícia Militar é o transporte de tropas. Devido à falta de recursos para manter uma frota própria de veículos pesados, como ônibus, a corporação optou por terceirizar esse serviço. Os resultados têm sido positivos, com a disponibilidade 24 horas por dia de veículos adequados para o transporte de policiais, sem a necessidade de investimentos significativos em aquisição e manutenção de frota própria (Melo, 2002).

A terceirização de serviços de limpeza e higiene em hospitais e centros odontológicos da Polícia Militar também tem sido adotada. Reconhecendo a importância crítica da limpeza em ambientes hospitalares para a saúde e segurança dos pacientes, a corporação optou por terceirizar essa atividade, garantindo assim um padrão adequado de higiene e prevenção de infecções (Melo, 2002).

Os benefícios da terceirização na Polícia Militar incluem a concentração de esforços nas atividades essenciais, a transformação de custos fixos em variáveis e a redução da burocracia administrativa relacionada à manutenção de frota e gestão de pessoal. No entanto, é importante que a terceirização seja avaliada cuidadosamente para garantir que não comprometa a qualidade dos serviços prestados e a eficiência operacional da corporação (Sabino; Andrade, 2015).

A terceirização de serviços na Polícia Militar é uma estratégia que visa otimizar o uso dos recursos disponíveis, permitindo que a corporação se concentre em suas atividades principais de policiamento e segurança pública. Desde o transporte de tropas até serviços de limpeza, a terceirização pode oferecer uma solução eficaz para desafios operacionais e financeiros enfrentados pela corporação, desde que seja implementada de maneira cuidadosa e estratégica.

A contratação de serviços terceirizados na Polícia Militar do Ceará segue um processo bem definido e estruturado, que busca atender às necessidades da corporação de forma eficaz e transparente. Primeiramente, é essencial que haja uma análise criteriosa da demanda por determinados serviços, garantindo que a terceirização seja realmente necessária para suprir deficiências em algum setor da administração. Para isso, é criada uma comissão específica, denominada Comissão de Serviços Terceirizados (CST), composta por membros responsáveis pelo controle, fiscalização e acompanhamento dos contratos (Melo, 2002).

A CST desempenha um papel fundamental na coordenação e execução do processo de terceirização, sendo composta por representantes de diferentes áreas da corporação, como o Chefe da 4ª Seção do Estado Maior, o Presidente da Comissão Central de Licitação, um oficial subalterno da unidade beneficiária do serviço terceirizado e um oficial da Diretoria de Finanças. Essa composição diversificada garante uma abordagem abrangente e equilibrada durante todo o processo (Galante; Pereira Filho, 2023).

A elaboração do programa de terceirização é uma etapa crucial, na qual são definidas as diretrizes, prioridades e objetivos específicos de cada atividade a ser terceirizada. Isso inclui um estudo aprofundado sobre o tema, a definição da política de terceirização da corporação, a

identificação das necessidades mais urgentes, a avaliação dos impactos na estrutura organizacional e a preparação do ambiente interno para a transição (Melo, 2002).

Por fim, Melo (2002) destaca que o processo licitatório e a administração dos contratos são conduzidos com rigor e transparência, garantindo que os fornecedores selecionados atendam aos requisitos estabelecidos pela corporação e que os serviços terceirizados sejam prestados de acordo com as expectativas e padrões de qualidade definidos. A CST assume a responsabilidade pelo acompanhamento e fiscalização dos contratos, assegurando que os recursos públicos sejam utilizados de forma eficiente e responsável.

A discussão sobre a terceirização de atividades no setor público tem se tornado um tema de análise e debate em diversos países, levantando um espectro de opiniões acerca de seus prós e contras. Por um lado, observa-se que a terceirização pode trazer benefícios consideráveis, como a melhoria da eficiência operacional, diminuição de gastos, acesso a especializações e tecnologias de ponta, além de permitir que as organizações concentrem seus esforços nas atividades centrais. Entretanto, essas vantagens não vêm sem seus desafios e riscos, que demandam uma avaliação cuidadosa (Souza; Sander, 2019).

Entre os benefícios mais destacados da terceirização no âmbito público, está a redução de custos. Isso ocorre porque ao delegar responsabilidades de determinados serviços a empresas especializadas, as instituições públicas conseguem cortar despesas ligadas à contratação e capacitação de pessoal, benefícios e infraestrutura. Ademais, tais empresas terceirizadas podem se beneficiar de economias de escala e fazer uso de tecnologias avançadas, culminando em uma oferta de serviços mais eficaz e com melhor custo-benefício (SILVA, 2022).

A terceirização ainda oferece flexibilidade e agilidade ao setor público, possibilitando que as organizações ajustem sua capacidade e recursos de acordo com as demandas variáveis, sazonalidades ou requisitos específicos de projetos. Esta flexibilidade é particularmente valiosa em setores onde a demanda por serviços pode ser volátil ou sofrer alterações sazonais (Sacramento et al., 2021).

No entanto, existem também desvantagens e desafios significativos. Um dos principais é a perda de controle sobre os serviços contratados e a qualidade do que é entregue. A falta de supervisão e monitoramento adequados pode resultar em um abismo na prestação de contas e na dificuldade de assegurar que os padrões de desempenho e ética sejam cumpridos. A dependência de fornecedores externos pode, igualmente, expor as organizações a riscos de interrupções de serviço, falhas de segurança e violações de dados (SOUZA; SANDER, 2019).

Adicionalmente, a terceirização pode impactar negativamente as condições de trabalho e a estabilidade empregatícia dos funcionários públicos, podendo levar à eliminação de postos de trabalho internos, redução de salários e benefícios, ou à deterioração das condições laborais para os trabalhadores terceirizados. Essas consequências podem fomentar tensões trabalhistas, descontentamento entre os colaboradores e prejudicar a moral e a produtividade da organização (Alves; Rocha; Batista, 2022).

Concluindo, embora a terceirização no setor público possa apresentar diversas vantagens, como economia de custos e maior flexibilidade operacional, é crucial uma avaliação minuciosa dos riscos e desafios potenciais. Adotar uma abordagem equilibrada, que considere os interesses dos trabalhadores, a qualidade dos serviços e a responsabilidade perante o público, é fundamental para garantir que a terceirização atinja seus objetivos de forma bem-sucedida.

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada neste estudo consistiu em uma série de etapas detalhadas para investigar a viabilidade e os impactos da terceirização da atividade meio na Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO). Inicialmente, foram elaboradas 17 questões abordando diversos aspectos relacionados à terceirização, conforme descritas no Apêndice 1. Posteriormente, foi realizada uma extensa coleta de informações e documentos relevantes, incluindo análises de órgãos públicos e entidades que já adotaram a terceirização. Essa análise incluiu a revisão de relatórios, estudos de caso e documentos oficiais, com foco nos benefícios observados e nos desafios enfrentados durante o processo de terceirização.

Em seguida, foi conduzido um estudo detalhado de viabilidade dentro da estrutura da PMGO. Isso envolveu um diagnóstico minucioso das áreas e atividades de meio que poderiam se beneficiar da terceirização, considerando aspectos econômicos, operacionais e legais. Além disso, foi avaliada a conformidade legal e procedimental da terceirização com a legislação aplicável e os regulamentos internos da PMGO.

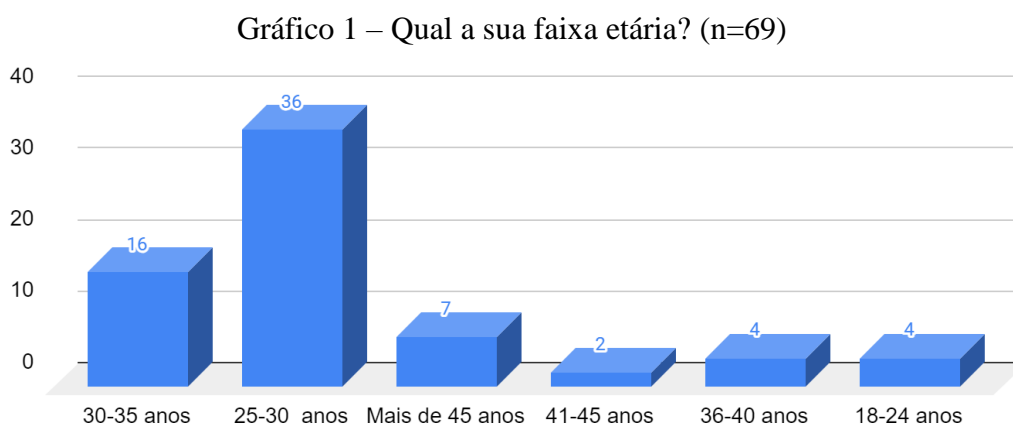
Uma parte essencial da metodologia concentrou-se na análise dos benefícios sociais potenciais que a terceirização poderia trazer para a sociedade em geral. Isso incluiu a avaliação do impacto na qualidade das atividades de meio, na eficiência da prestação de serviços essenciais e na alocação de recursos públicos.

Por fim, os resultados de todas as análises foram consolidados em um relatório detalhado, que incluiu recomendações específicas para a implementação da terceirização na

PMGO. Isso envolveu a identificação de áreas prioritárias, estratégias de implementação e medidas de acompanhamento e avaliação. O relatório foi apresentado aos tomadores de decisão na PMGO, fornecendo subsídios para embasar uma decisão informada sobre a viabilidade e os benefícios da terceirização no contexto da instituição.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

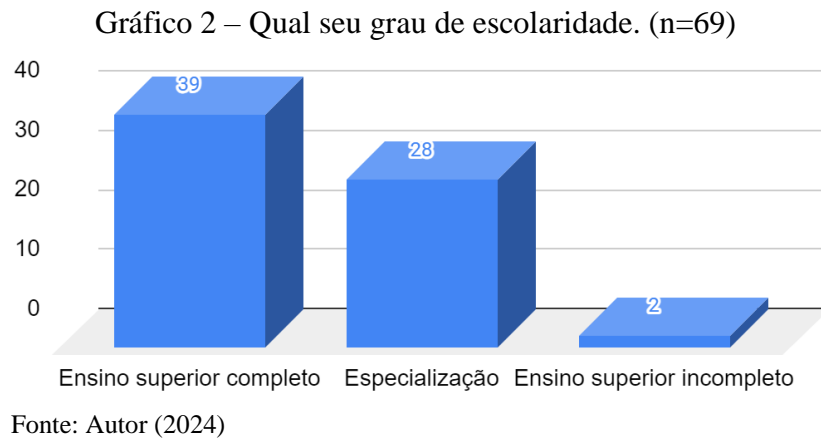
O questionário enviado foi respondido por 69 entrevistados. As respostas são apresentadas graficamente, iniciando pelo Gráfico 1, que tem a finalidade de mapear a faixa etária da amostra entrevistada. Com base no tamanho da população de 70 e a amostra de 69 entrevistados, a margem de erro máxima da pesquisa foi calculada em 1,20% com um nível de confiabilidade de 90%. Esse alto nível de confiabilidade indica que os resultados apresentados têm uma alta precisão e são representativos da população-alvo, proporcionando uma base sólida para a análise dos dados e das opiniões coletadas.



Fonte: Autor (2024)

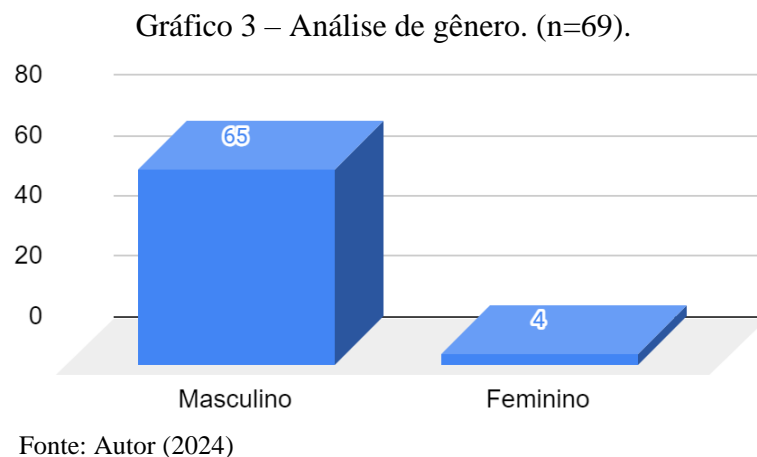
O Gráfico 1 apresenta a distribuição da faixa etária dos entrevistados, evidenciando a diversidade etária dentro da amostra. A faixa etária mais representativa é a de 25-30 anos, que abrange a maioria dos entrevistados, com um total de 36 pessoas, equivalente a 52,2% da amostra. Em seguida, a faixa etária de 30-35 anos representa aproximadamente um quarto da amostra, com 16 entrevistados, totalizando 23,2%. As faixas etárias mais jovens, de 18-24 anos e de 36-40 anos, têm uma representação menor, com 5,8% cada uma, o que corresponde a 4 entrevistados em cada faixa. As faixas etárias mais avançadas também estão presentes na amostra, com 2,9% dos entrevistados na faixa de 41-45 anos e 10,1% com mais de 45 anos, totalizando 2 e 7 entrevistados, respectivamente.

Nessa linha o Gráfico 2 buscou levantar o a escolaridade dos entrevistados.



Nota-se que a maior parte dos entrevistados possui ensino superior completo, totalizando 67 pessoas, sendo que 28 destas possuem especialização, um nível acima. Apenas 2 entrevistados possuem ensino superior incompleto. Isso leva a pensar que é uma amostra populacional com acesso ao conhecimento e informação, com um senso crítico mais sofisticado.

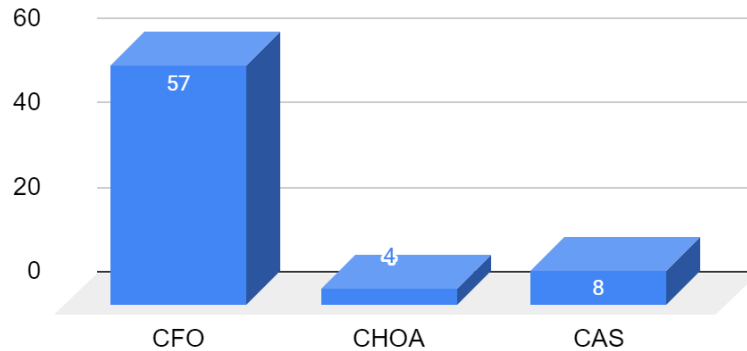
A análise seguinte objetivou levantar os gêneros dos entrevistados, uma vez que se sabe que possuem uma faixa etária na sua maioria entre 25-30 anos e com ensino superior completo, o sexo pode trazer dados relevantes para o estudo. O gráfico 3 traz essa proporção.



A entrevista identificou uma amostra majoritariamente masculina, com 65 homens respondentes, enquanto mulheres são apenas 4, indicando que a visão que o estudo levantará será basicamente uma visão masculina sobre a terceirização das atividades de meio na PMGO.

Sabendo que há a disponibilidade de 3 cursos oferecidos na Academia de Polícia Militar, o Gráfico 4 mostra quais cursos os entrevistados estão atualmente cursando.

Gráfico 4 - Você está fazendo qual curso na Academia de Polícia Militar? (n=69).

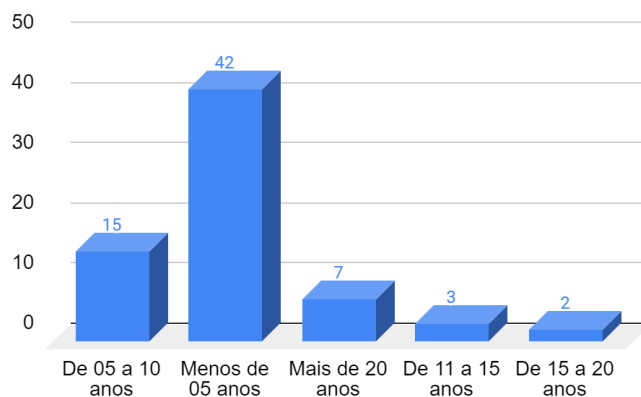


Fonte: Autor (2024)

A maioria dos entrevistados, representando 82,6% da amostra, está fazendo o Curso de Formação de Oficiais (CFO). Esse é o curso mais predominante entre os entrevistados. Em seguida, uma pequena parcela da amostra, correspondendo a 5,8%, está cursando o Curso de Habilitação de Oficiais Auxiliares (CHOA). 11,6% dos entrevistados estão cursando o Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos (CAS). Essa distribuição sugere, além de uma visão masculina sobre o tema, uma visão majoritariamente dos alunos do CFO.

O Gráfico 5 mostra quanto tempo os entrevistados estão atuando na PMGO.

Gráfico 5 – Há quanto tempo serve na PMGO? (n=69)



Fonte: Autor (2024)

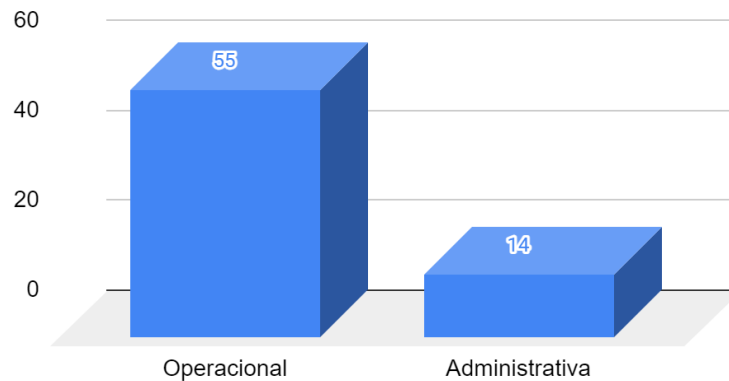
É possível observar uma distribuição variada em relação ao tempo de serviço dos entrevistados na PMGO. A maioria dos entrevistados, representando 60,9% da amostra, está servindo na PMGO há menos de 5 anos. Essa proporção leva a pensar que uma parte

significativa dos entrevistados é composta por profissionais, a maioria homens, relativamente novos na instituição.

Em contrapartida, cerca de 21,7% dos entrevistados estão servindo na PMGO há entre 5 e 10 anos, indicando uma parcela menor de profissionais com uma experiência intermediária na instituição. Por outro lado, apenas 4,3% dos entrevistados têm uma experiência de serviço entre 11 e 15 anos na PMGO, enquanto uma proporção ainda menor, de 2,9%, está servindo há entre 15 e 20 anos. 10,1% dos entrevistados estão na PMGO há mais de 20 anos, representando uma minoria significativa com uma longa experiência na instituição. Essa análise revela uma variedade de períodos de serviço entre os entrevistados, destacando uma predominância de profissionais com menos tempo de serviço, seguidos por aqueles com uma experiência intermediária e uma minoria com uma longa trajetória na PMGO.

No Gráfico 6, buscou-se detalhar a distribuição dos profissionais em relação às áreas de atuação predominante durante suas carreiras. O objetivo foi identificar se esses indivíduos desempenham suas funções majoritariamente na área administrativa ou na área operacional. Essa distinção é crucial para entender melhor a dinâmica e a eficiência da gestão na Polícia Militar de Goiás (PMGO).

Gráfico 6 – Durante sua carreira atuou, predominantemente, em que área? (n=69).

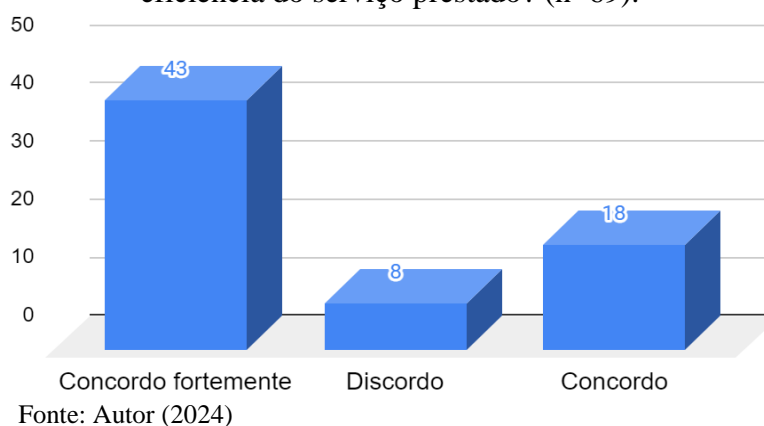


Fonte: Autor (2024)

A maior parte, sendo 55 entrevistados, atua na parte operacional da PMGO, enquanto 14 entrevistados são administrativos. Essa proporção traz uma maior diversidade sobre o posicionamento em relação as atividades de meio terceirizados na PMGO.

Indo para uma parte mais específica, perguntou-se se os entrevistados concordam que a terceirização de atividades meio na PMGO pode maximizar a eficiência da atividade de meio prestado. As respostas obtidas estão no Gráfico 7.

Gráfico 7 – Você concorda que a terceirização de atividades meio na PMGO pode maximizar a eficiência do serviço prestado? (n=69).



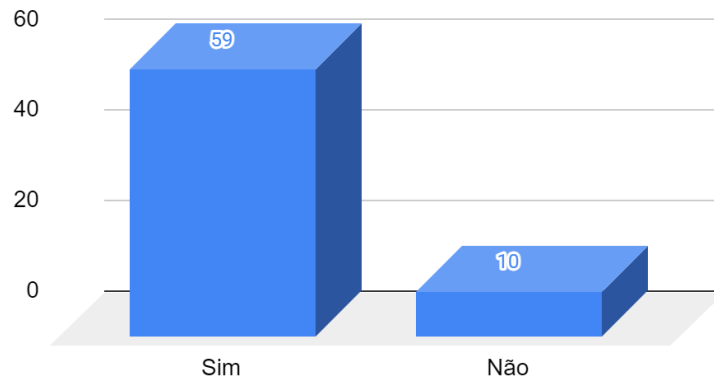
Considerando que o estudo visa demonstrar os benefícios da terceirização em órgãos de segurança pública e analisar sua viabilidade na PMGO, os dados mostram que a maioria dos entrevistados concorda que a terceirização pode maximizar a eficiência das atividades meio. Isso sugere uma predisposição positiva em relação à terceirização como solução para melhorar a gestão de recursos humanos e financeiros na instituição. A forte concordância de 71,7% dos entrevistados indica um apoio substancial, reconhecendo os benefícios potenciais da terceirização com base em exemplos de outros órgãos públicos. Os 30,4% que concordam também contribuem para essa percepção positiva, enquanto os 13% que discordam podem representar uma minoria cética ou com preocupações específicas não abordadas na análise.

Barbosa, Vieira e Santos (2021) apontam que, embora existam assimetrias sociais e riscos de precarização associados à terceirização, os ganhos em eficiência não podem ser ignorados. A aceitação majoritária da terceirização entre os entrevistados da PMGO reflete uma percepção alinhada com essa visão, sugerindo que os benefícios superam as desvantagens potenciais.

Galante e Pereira Filho (2023) relatam experiências positivas de modernização da gestão através da terceirização de serviços de manutenção na Polícia Militar do Paraná, reforçando a ideia de que a terceirização pode ser um catalisador para a melhoria contínua dos serviços prestados. Da Silva et al. (2023) também identificam ganhos significativos de eficiência e custo-benefício na terceirização de serviços como o outsourcing de impressão em instituições públicas, sustentando a viabilidade econômica dessa prática.

Nessa linha, o Gráfico 8 analisa se o tem conhecimento dos benefícios que a terceirização da atividade de meio não essenciais pode trazer para a corporação.

Gráfico 8 - Você tem conhecimento dos benefícios que a terceirização de serviços não essenciais pode trazer para a corporação? (n=69)



Fonte: Autor (2024)

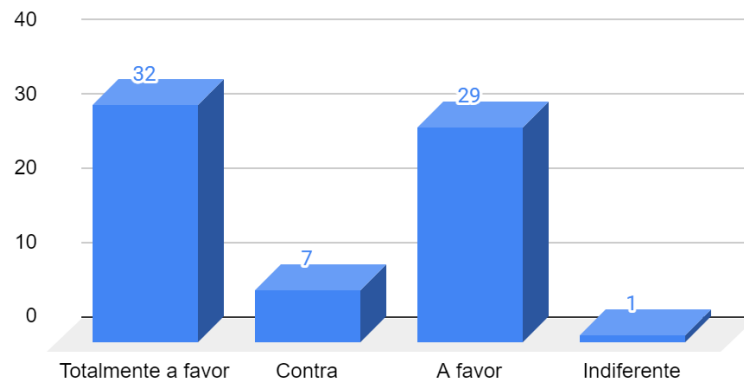
Com base nos dados do Gráfico 8, a maioria significativa dos entrevistados (85,7%) afirma ter conhecimento dos benefícios que a terceirização de serviços não essenciais pode trazer para a corporação. Este resultado é encorajador, pois demonstra uma percepção positiva sobre a terceirização como uma estratégia viável para melhorar a eficiência e a eficácia das atividades não essenciais na corporação. Essa percepção é consistente com a análise de Silva (2022), que destaca as vantagens da terceirização na administração pública, incluindo a redução de custos e a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

A pequena parcela de entrevistados que não tem conhecimento dos benefícios da terceirização representa uma oportunidade para aumentar a conscientização e a compreensão sobre os potenciais ganhos dessa prática. Como discutido por Sacramento et al. (2021), a falta de informação pode ser um obstáculo à implementação eficaz da terceirização, e a educação sobre seus benefícios pode ajudar a superar essa barreira.

Além disso, o estudo de Melo (2002) sobre a terceirização de serviços na Polícia Militar do Ceará reforça a ideia de que uma comunicação clara e educativa pode aumentar o apoio à terceirização. Portanto, fornecer informações detalhadas e transparentes sobre os benefícios da terceirização pode ser crucial para obter um maior apoio e compreensão por parte dos membros da corporação.

Outro aspecto abordado foi a investigação sobre o posicionamento dos entrevistados em relação à favorabilidade das terceirizações de atividades meio dentro da corporação. Os dados coletados a esse respeito estão apresentados no Gráfico 9.

Gráfico 9 - Você é a favor das terceirizações de atividades meio dentro da corporação? (n=69).



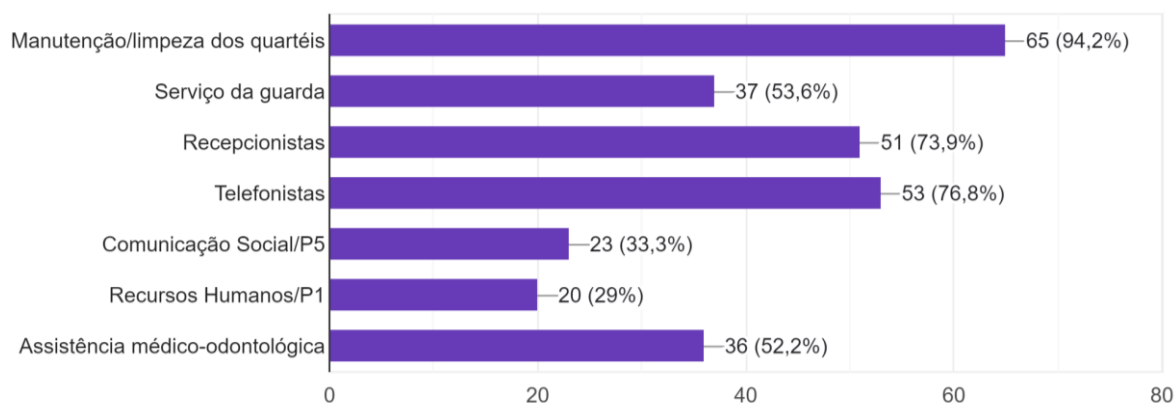
Fonte: Autor (2024)

Analisando o Gráfico 9, é perceptível que a maior parte dos entrevistados é favorável ou totalmente favorável às terceirizações de atividades meio dentro da corporação. Cerca de 45,7% da amostra declarou ser totalmente a favor, enquanto 41,4% afirmou ser a favor dessa prática. Essa inclinação positiva sugere um reconhecimento dos potenciais benefícios que a terceirização pode trazer para a eficiência e a eficácia das operações da corporação. A menor fração de 10,1% dos entrevistados que se posicionou contra as terceirizações de atividades meio pode representar preocupações específicas ou pontos de vista alternativos que devem ser considerados ao explorar a implementação da terceirização na PMGO.

O expressivo apoio dos entrevistados se declarando favoráveis ou totalmente favoráveis à prática, sugere um ambiente propício para a consideração e possível implementação da terceirização como uma estratégia de otimização de recursos e melhoria da eficiência operacional na PMGO. Esse posicionamento favorável pode ser interpretado como um reconhecimento dos potenciais benefícios que a terceirização pode trazer, alinhado aos objetivos do estudo de buscar alternativas para aprimorar a gestão de recursos humanos e financeiros na instituição. No entanto, é importante considerar as preocupações e pontos de vista da minoria que se posiciona contra a terceirização, a fim de abordar de forma abrangente as diversas perspectivas e garantir uma tomada de decisão informada e equilibrada em relação a esse tema na PMGO.

Dentro desse contexto, foi realizado um levantamento sobre quais atividades deveriam ser terceirizadas. Os entrevistados foram apresentados a uma lista de atividades e seus pontos de vista foram registrados, os quais estão refletidos no Gráfico 10.

Gráfico 10 – Das atividades listadas abaixo, qual delas, na sua opinião deveria ser terceirizada? (n=69).



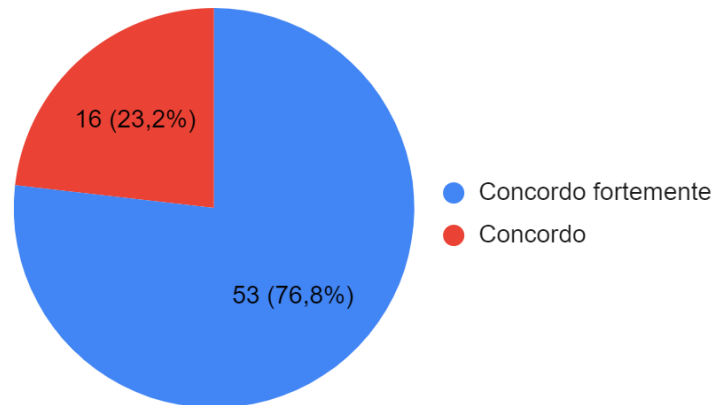
Fonte: Autor (2024)

Com base nos dados do Gráfico 10, observa-se uma diversidade de opiniões entre os entrevistados sobre quais atividades deveriam ser terceirizadas na PMGO. A atividade de manutenção/limpeza dos quartéis recebeu 65 votos, indicando uma forte preferência pela terceirização dessa função devido à sua natureza operacional. Recepcionistas e telefonistas também tiveram um número considerável de votos (51 e 53, respectivamente), sugerindo que funções de apoio administrativo são vistas como mais adequadas para terceirização. Em contraste, atividades como serviço da guarda, comunicação social, recursos humanos e assistência médico-odontológica receberam menos votos, indicando uma preferência por manter essas funções dentro da corporação devido à sua importância estratégica e sensibilidade. Esses resultados destacam a necessidade de uma análise cuidadosa ao decidir quais atividades terceirizar, considerando aspectos operacionais, estratégicos e sensíveis.

Este panorama destaca a necessidade de um planejamento criterioso e estratégico na decisão de terceirizar, garantindo que apenas as atividades que não comprometam a eficácia e a segurança institucional sejam delegadas a terceiros, conforme argumentado por Mendes e Ferreira (2020) em sua análise sobre os contratos de terceirização na administração pública. A diversificação das opiniões também enfatiza a importância de um diálogo contínuo e transparente com os membros da corporação para assegurar que as decisões de terceirização atendam às necessidades e preocupações de todos os stakeholders envolvidos.

Analisou-se também se a terceirização das viaturas da PMGO trouxe benefícios para a instituição. Esta análise tem como objetivo verificar o impacto da terceirização na frota de veículos utilizados pela corporação, buscando identificar possíveis melhorias na eficiência operacional, na disponibilidade dos veículos e na redução de custos associados à manutenção e gestão da frota.

Gráfico 11 - A terceirização das viaturas (locação/manutenção/renovação constante da frota) da PMGO trouxe benefícios para a instituição? (n=69).

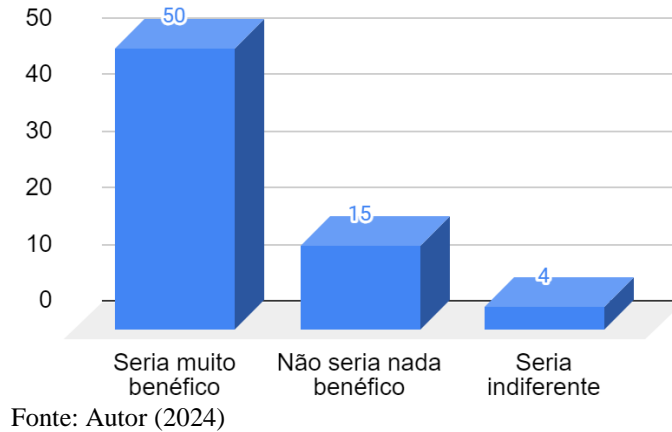


Fonte: Autor (2024)

Com base nos dados do Gráfico 11, é evidente que a grande maioria dos entrevistados percebeu benefícios advindos da terceirização das viaturas da PMGO, com 76,8% concordando fortemente e mais 23,2% concordando com essa afirmação. Não houve nenhum entrevistado que discordasse dessa ideia. Esse alto nível de concordância sugere uma percepção positiva e unânime entre os entrevistados em relação aos benefícios trazidos pela terceirização das viaturas. Esses benefícios podem incluir uma frota mais moderna e bem mantida, redução de custos operacionais e maior disponibilidade de veículos para as operações da corporação. Essa análise reforça a eficácia percebida da terceirização nesse aspecto específico da gestão da PMGO, destacando-a como uma estratégia bem-sucedida para melhorar a eficiência e a eficácia das operações policiais.

Na sequência, o Gráfico 12 traz uma investigação sobre a possibilidade de substituir os policiais responsáveis pela atividade de guarda nos quartéis da PM por seguranças privados. A pergunta aborda se essa substituição seria benéfica, liberando assim mais policiais para as atividades principais da corporação.

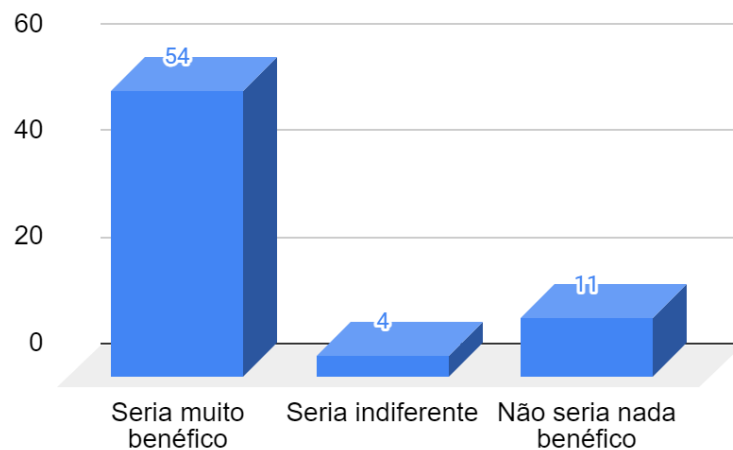
Gráfico 12 - Sobre a atividade de guarda, exercida atualmente nos quartéis pela própria PM, seria benéfico substituir esses policiais por seguranças privados, disponibilizando assim mais policiais para a atividade fim da corporação? (n=69).



Um total de 50 entrevistados considera que seria muito benéfico realizar essa substituição, sugerindo uma percepção forte dos potenciais benefícios dessa medida. Além disso, 15 entrevistados expressam uma visão neutra, afirmando que seria indiferente substituir os policiais por seguranças privados. Por outro lado, uma minoria de 4 entrevistados acredita que não seria nada benéfico realizar essa substituição. Esses resultados indicam uma inclinação geral em favor da substituição dos policiais por seguranças privados, possivelmente motivada pela perspectiva de liberar mais policiais para se dedicarem às atividades principais da corporação. No entanto, é importante considerar as implicações operacionais e de segurança dessa mudança, bem como possíveis preocupações sobre a qualidade e eficácia das atividades de meio de segurança privada em comparação com os policiais da PM.

Na mesma linha, o Gráfico 13 aborda a questão da atividade de telefonista nos Centros de Operações da Polícia Militar (COPOM). A pergunta levanta a possibilidade de terceirizar essa atividade, atualmente em grande parte realizado pela própria PM, e utilizar esses policiais em atividades relacionadas à missão principal da corporação.

Gráfico 13 – Sobre a atividade de telefonista nos Centros de Operações da Polícia Militar - COPOM, que em grande parte ainda é exercida pela própria PM, seria benéfico terceirizar esse serviço e utilizar esses policiais na atividade fim da corporação? (n=69).



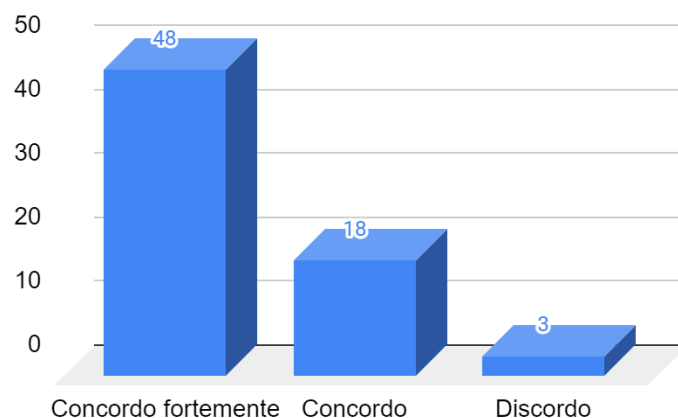
Fonte: Autor (2024)

Um total de 54 entrevistados considera que seria muito benéfico terceirizar essa atividade de meio, indicando uma forte percepção dos potenciais benefícios dessa medida. Por outro lado, apenas 4 entrevistados expressam uma visão neutra, afirmando que seria indiferente terceirizar essa atividade.

Já 11 entrevistados acreditam que não seria nada benéfico terceirizar essa atividade de meio. Esses resultados sugerem uma clara preferência pela terceirização da atividade de telefonista nos COPOMs, possivelmente motivada pela perspectiva de liberar os policiais para se dedicarem mais efetivamente às atividades centrais da corporação, como o policiamento e o atendimento de emergências. No entanto, é importante considerar cuidadosamente os aspectos operacionais e de segurança relacionados à terceirização dessa função, garantindo que a qualidade e eficácia das atividades de meio prestados nos COPOMs não sejam comprometidas.

Uma outra análise foi feita com o objetivo de avaliar a opinião dos entrevistados sobre a alocação do efetivo da PMGO. Isso pode ser observado no Gráfico 14, que questiona se os entrevistados concordam que a maior parte do efetivo da corporação deve trabalhar na atividade fim, reduzindo ao máximo a utilização de policiais militares em atividades não essenciais.

Gráfico 14 – Você concorda que a maior parte do efetivo da PMGO deve trabalhar na atividade fim da corporação, reduzindo-se ao máximo a utilização de policiais militares em atividades não essenciais? (n=69).



Fonte: Autor (2024)

Com base nos dados do Gráfico 14, é evidente que a maioria dos entrevistados concorda que a maior parte do efetivo da PMGO deve trabalhar na atividade fim da corporação, reduzindo ao máximo a utilização de policiais militares em atividades não essenciais. Dos entrevistados, 48 concordam fortemente com essa afirmação, demonstrando um apoio robusto à ideia de priorizar o trabalho dos policiais militares em atividades essenciais para a missão da corporação. Além disso, 18 entrevistados também concordam com essa ideia, embora em menor grau.

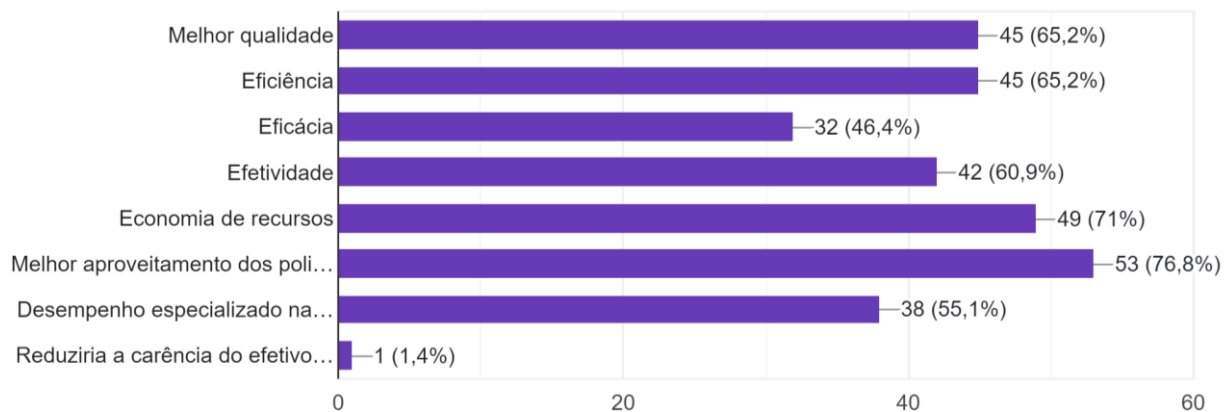
Apenas 3 entrevistados discordam dessa afirmação. Essa análise indica uma clara preferência dos entrevistados pela alocação do efetivo da PMGO principalmente em atividades fim da corporação. Essa preferência pode refletir uma preocupação em otimizar o uso dos recursos humanos disponíveis, garantindo que os policiais militares estejam dedicados prioritariamente às funções que são consideradas essenciais para a missão e o propósito da instituição.

O forte apoio dos entrevistados à ideia de priorizar o trabalho dos policiais militares em atividades essenciais da corporação está alinhado com os objetivos do estudo sobre terceirização. Ao direcionar a maior parte do efetivo para a atividade fim da corporação, busca-se maximizar a eficiência operacional e garantir que os recursos humanos estejam concentrados nas áreas que mais contribuem para a missão e o propósito da instituição.

Isso mostra que, ao considerar a terceirização de determinadas atividades, é fundamental avaliar não apenas os benefícios potenciais dessa prática, mas também garantir que a redistribuição do pessoal ocorra de forma estratégica, preservando a capacidade da PMGO de cumprir suas responsabilidades centrais de segurança pública de maneira eficaz.

Já na análise do Gráfico 15, o foco foi em identificar os benefícios percebidos que podem ser alcançados por meio da terceirização de atividades. Este gráfico visa avaliar as opiniões dos entrevistados sobre os possíveis impactos positivos que a terceirização pode trazer para a Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO) e, conseqüentemente, para a sociedade em geral.

Gráfico 15 – Dos benefícios listados abaixo, na sua opinião, qual deles pode ser alcançado com a terceirização de atividades? (n=69).



Fonte: Autor (2024)

Com base nos dados do Gráfico 15, é possível observar que os entrevistados percebem uma série de benefícios associados à terceirização de atividades na PMGO. A maioria dos entrevistados acredita que a terceirização pode resultar em melhor qualidade (65,2%), eficiência (65,2%), economia de recursos (71%), melhor aproveitamento dos policiais (76,8%) e desempenho especializado (55,1%). Esses resultados sugerem uma percepção positiva em relação aos potenciais impactos da terceirização, destacando a expectativa de melhorias tanto na qualidade quanto na eficiência e no uso dos recursos disponíveis.

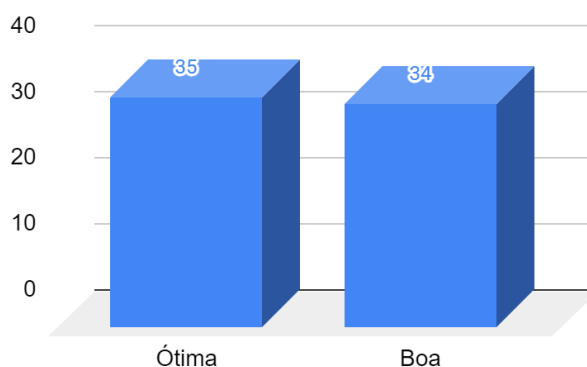
No entanto, é interessante notar que houve uma porcentagem menor de entrevistados que associaram a terceirização à eficácia (46,4%) e à efetividade (60,9%), indicando talvez uma percepção de que esses aspectos possam não ser tão diretamente influenciados pela terceirização. Além disso, apenas 1,4% dos entrevistados acreditam que a terceirização poderia reduzir a carência do efetivo, sugerindo uma visão mais cautelosa ou cética em relação a esse benefício específico. No geral, esses resultados demonstram uma variedade de expectativas e percepções dos entrevistados sobre os potenciais benefícios da terceirização na PMGO.

A alta porcentagem de entrevistados que associam a terceirização com benefícios leva a um reconhecimento geral dos potenciais ganhos que essa prática pode trazer para a

corporação. Isso está alinhado com os objetivos do estudo, que provavelmente busca identificar áreas em que a terceirização pode otimizar operações, melhorar a gestão de recursos e aumentar a eficiência geral da PMGO. No entanto, as menores porcentagens associadas à eficácia e à efetividade podem indicar uma percepção mais cautelosa entre os entrevistados sobre esses aspectos específicos, sugerindo que eles podem considerar outros fatores além da terceirização para alcançar esses objetivos.

A penúltima questão, cujas respostas estão refletidas no Gráfico 16, avaliou o nível de satisfação dos entrevistados em relação à locação das viaturas da PMGO. Este gráfico visa capturar a percepção dos entrevistados sobre a eficácia do sistema de locação atualmente em vigor na corporação, fornecendo dados importantes sobre a qualidade da atividade de meio prestada e a satisfação geral dos usuários com as viaturas disponíveis para as operações policiais.

Gráfico 16 - Em relação a locação das viaturas da PMGO, qual o seu nível de satisfação? (n=69).



Fonte: Autor (2024)

Dos entrevistados, 35 classificaram sua satisfação como "Ótima" e 34 como "Boa". É notável que nenhum entrevistado tenha relatado níveis de satisfação como "Ruim" ou "Péssima", indicando uma ausência de insatisfação significativa com o sistema de locação das viaturas. Esses resultados sugerem uma percepção positiva e geralmente favorável em relação à disponibilidade e à qualidade das viaturas fornecidas pela PMGO, o que é fundamental para apoiar as operações policiais e garantir a eficácia das atividades de patrulha e resposta a emergências.

Em relação à última questão utilizada, esta teve como objetivo identificar qual receio se tem sobre a implantação de atividades de meio terceirizados. Para esta questão, optou-se por uma resposta aberta], cuja saídas estão na Tabela 1.

Tabela 1 – Resposta para a questão: Qual receio você tem sobre a implantação de serviços terceirizados? (n=69).

Resposta	Nº de Respondentes
Não tenho nenhum receio	17
Queda na qualidade do serviço prestado	11
Problemas na relação com os funcionários contratados	16
Não cumprimento das cláusulas contratuais por parte da empresa contratada	9
Falta de recursos financeiros para pagar os contratados	6
Outros	11

Fonte: Autor (2024)

Primeiramente, é interessante notar que uma parte significativa dos entrevistados (17) afirmou não ter nenhum receio específico sobre a terceirização. Isso pode indicar uma percepção positiva ou uma falta de preocupação generalizada entre os respondentes.

Por outro lado, os principais receios mencionados pelos entrevistados incluem uma possível queda na qualidade do da atividade de meio prestada (11 respondentes), problemas na relação com os funcionários contratados (16 respondentes) e o não cumprimento das cláusulas contratuais por parte da empresa contratada (9 respondentes). Esses resultados sugerem uma preocupação considerável com a manutenção dos padrões de qualidade e com a gestão dos relacionamentos com os prestadores de atividade de meio terceirizados.

Um número significativo de entrevistados mencionou preocupações relacionadas à falta de recursos financeiros para pagar os contratados (6 respondentes) e outros receios não especificados (11 respondentes). Essas preocupações podem refletir questões financeiras ou operacionais mais amplas que os entrevistados associam à terceirização.

No geral, esses dados indicam uma variedade de preocupações e pontos de vista dos entrevistados em relação à implantação de atividade de meio terceirizados na PMGO. Essas informações são importantes para entender os desafios potenciais e as áreas de atenção necessárias ao considerar a terceirização dentro da corporação.

Nota-se, portanto, que os entrevistados os participantes expressaram uma variedade de preocupações em relação à terceirização, destacando a importância atribuída à manutenção dos padrões de qualidade durante o processo. Além disso, as preocupações com as relações com os funcionários contratados e o cumprimento das cláusulas contratuais evidenciam a necessidade de estabelecer relações transparentes e eficazes com os prestadores de atividades de meio

terceirizados. Outras preocupações incluíram desafios financeiros e operacionais mais amplos associados à terceirização.

Esses dados destacam a complexidade e a diversidade de preocupações relacionadas à terceirização na PMGO. Essas preocupações devem ser cuidadosamente consideradas e abordadas ao desenvolver estratégias de terceirização, garantindo que o processo seja realizado de forma eficaz e que os benefícios esperados sejam alcançados sem comprometer a qualidade das atividades de meio ou as relações de trabalho dentro da corporação

5 CONCLUSÃO

Este estudo buscou investigar os benefícios que a terceirização de atividade meio da PMGO trás para a própria instituição quanto para a sociedade. A maioria dos entrevistados concorda que a terceirização pode maximizar a eficiência das atividades de meio, destacando benefícios como melhor qualidade, eficiência, economia de recursos e melhor aproveitamento dos policiais na sua atividade fim, que é o policiamento preventivo e ostensivo.

Desse modo, através da análise de atividades já exercidas pela instituição, como: guarda de quartéis e locação de viaturas, foi demonstrado que a terceirização de atividades meio trás benefícios tanto na seara de recursos humanos, como na seara econômica.

As atividades de manutenção/limpeza dos quartéis foram as mais indicadas para terceirização, seguidas por funções administrativas como recepcionistas e telefonistas. A terceirização das viaturas foi vista como benéfica, melhorando a eficiência operacional e reduzindo custos. A substituição de policiais por seguranças privados nas atividades de guarda também foi considerada vantajosa, liberando mais policiais para as funções principais da corporação. No entanto, algumas preocupações foram levantadas, incluindo a qualidade do serviço terceirizado, problemas na relação com funcionários contratados e o cumprimento das cláusulas contratuais.

Por outro lado, concluiu-se que a instituição, culturalmente, tem uma certa resistência em relação a contratação de profissionais civis para a corporação, por diversos fatores, como: receio de ter problemas com os funcionários contratados, falta de recursos financeiros para pagar os funcionários contratados, entre outros.

Sendo assim, pode-se concluir que a terceirização de serviços secundários na PMGO pode trazer diversos benefícios, tanto para a corporação quanto para a sociedade. A liberação de policiais para atividades diretamente relacionadas à segurança pública, a melhora na eficiência operacional e a economia de recursos são alguns dos principais benefícios identificados. Os entrevistados demonstraram uma percepção positiva sobre a terceirização,

reconhecendo seu potencial para otimizar a gestão de recursos humanos e financeiros na PMGO.

Entretanto, a implementação da terceirização deve ser feita de maneira cuidadosa, abordando as preocupações levantadas pelos entrevistados, como a manutenção da qualidade do serviço e a gestão eficiente dos contratos com prestadores de serviços. É crucial estabelecer uma comunicação transparente e eficaz com os prestadores de serviços terceirizados para garantir que os benefícios esperados sejam alcançados sem comprometer a eficácia das operações da corporação. Em suma, a terceirização é uma estratégia viável e benéfica para a PMGO, desde que sejam adotadas medidas adequadas para mitigar os desafios identificados e garantir a qualidade e eficácia dos serviços terceirizados.

REFERÊNCIAS

ALVES, Gabriela Muniz; ROCHA, Gilmara Dannielle; BATISTA, Keny Rodrigues. Vantagens e desvantagens da terceirização em reformas de grande porte—estudo de caso. *Acta Scientia*, v. 3, n. 1, 2022.

ARAÚJO, Florivaldo Dutra. Limites à terceirização na administração pública. *O DIREITO ADMINISTRATIVO DO PÓS-CRISE*, p. 273, 2021.

BARBOSA, Marisa; VIEIRA, Edson Trajano; DOS SANTOS, Moacir José. Trabalhadores terceirizados da área meio no âmbito da administração pública federal: Assimetrias sociais e precarização. *Latin American Journal of Business Management*, v. 12, n. 2, 2021.

DA SILVA, Valderia Colen et al. Sistema Produto-Serviço (Pss): Um Estudo Sobre A Contratação Do Outsourcing De Impressão Nas Escolas Estaduais Do Município De Poté-MG. *Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro*, v. 14, n. 1, 2023.

DURÃO, Susana. Contratos da Segurança Privada com o Estado: Problema recorrentes. *Fórum Brasileiro de Segurança Pública*, ed. *Anuário Brasileiro de Segurança Pública*. São Paulo: FBS, São Paulo, p. 360-367, 2022.

GALANTE, Pablo Felipe; PEREIRA FILHO, Arnaldo Luiz. Modernização da gestão na polícia militar do paraná: transição do fundo rotativo para terceirização de serviços de manutenção predial. *RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218*, v. 4, n. 12, p. e4124562-e4124562, 2023.

MELO, Amarillo Francisco Moura de. *A terceirização de serviços na Polícia Militar do Ceará: uma visão econômica*. 2002.

MENDES, Lorena Lopes Freire. *A conta vinculada nos contratos de terceirização: uma análise custo-benefício da utilização do instrumento pela Administração Pública*. Editora Dialética, 2022.

MENDES, Lorena Lopes Freire; FERREIRA, Frederico Poley Martins. Contratos de Terceirização na Administração Pública: dinâmicas de utilização da conta vinculada no

Tribunal Regional do Trabalho de Minas Gerais. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 11, p. e219119501-e219119501, 2020.

SABINO, Humberto Alencar; ANDRADE, Daniela Meirelles. Substituição de Recursos Humanos na Polícia Militar de Minas Gerais: uma alternativa para o aumento quantitativo do efetivo operacional. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 20, n. 66, 2015.

SACRAMENTO, Adriane Almeida et al. Terceirização de tecnologia da informação e gestão de contratos no setor público: um estudo na SEFAZ/SE. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 12, n. 2, p. 273-300, 2021.

SILVA, José Marconde Souza. Vantagens e desvantagens da terceirização no âmbito da administração pública brasileira. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 13, n. 1, p. 198-211, 2022.

SILVA, José Marconde Souza. Vantagens e desvantagens da terceirização no âmbito da administração pública brasileira. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 13, n. 1, p. 198-211, 2022.

SOUZA, Ricardo; SANDER, Andrea. Terceirização no serviço público: vantagens e desvantagens da contratação de serviços terceirizados, em uma empresa pública, nas funções administrativas, na percepção de seus gestores. **Revista Metodista de Administração do Sul**, v. 4, n. 5, p. 441-489, 2019.