

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

**TERCEIRIZAÇÃO DO SERVIÇO DE ATENDIMENTO DE
EMERGÊNCIA (190) DO COPOM DA PMGO**

LEVI SANTOS SANTANA – CAP QOPM
FLÁVIO FARIA DE SOUZA – CAP QOPM

Goiânia
2013

LEVI SANTOS SANTANA– CAP QOPM
FLÁVIO FARIA DE SOUZA – CAP QOPM

**TERCEIRIZAÇÃO DO SERVIÇO DE ATENDIMENTO DE
EMERGÊNCIA (190) DO COPOM DA PMGO**

Monografia elaborada e apresentada à
Academia de Polícia Militar do Estado de
Goiás, para atender exigência do currículo do
Curso de Especialização em Gerenciamento
de Segurança Pública (CEGESP/2013)

ORIENTADOR METODOLÓGICO E DE CONTEÚDO: VIRGÍLIO Guedes
da Paixão – Maj QOPM

Goiânia
2013



Atestado de conformidade com a Avaliação Final do TTC CEGESP/2013

Orientador de Conteúdo: Maj QOPM Virgílio Guedes da Paixão

Orientador e Avaliador de Metodologia: Maj QOPM Virgílio Guedes da Paixão

Avaliador de Conteúdo: Cel QOPM Júlio César Motta Fernandes

Avaliador de Conteúdo: Ten Cel QOC BM Durval Barbosa de Araújo

Avaliador Gramatical: Cel QOPM Carlos Antônio Borges

Tema da Monografia: Terceirização do serviço de atendimento de emergência (190) do COPOM da PMGO

Discentes: Cap QOPM Levi Santos Santana e Cap QOPM Flávio Faria de Souza

Levi Santos Santana – Cap QOPM

Flávio Faria de Souza – Cap QOPM

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

Goiânia, ____ de _____ de 2013.

Virgílio Guedes da Paixão – Maj QOPM

Virgílio Guedes da Paixão – Maj QOPM

Cel QOPM Júlio César Motta Fernandes

Ten Cel QOC BM Durval Barbosa de Araújo

Cel QOPM Carlos Antônio Borges

Aos nossos pais pelo amor incondicional que nos dispensaram desde o nosso nascimento e pelos ensinamentos que nos deram sem os quais não estaríamos sendo coroados com mais esta vitória na nossa carreira profissional.

Aos demais membros da nossa família, pelo amor e compreensão dos momentos em que nos fizemos ausentes do nosso lar.

Agradecemos primeiramente a Deus, sem Ele essa conquista não seria possível; em seguida, a todos que, de forma direta ou indireta, acreditaram no nosso potencial e contribuíram para a conclusão desta especialização.

Ao nosso orientador metodológico e de conteúdo Maj QOPM Virgílio Guedes da Paixão, homem simples e detentor de imensurável conhecimento, pelas brilhantes instruções e auxílio na elaboração desta monografia.

À Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás, por ter nos dado oportunidade de ampliar nossos conhecimentos atinentes à segurança pública, especialmente, ao exercício de atividades de comando.

RESUMO

Este estudo teve por objetivo fazer uma breve análise, sob o prisma estratégico, acerca da viabilidade e possibilidade jurídica da terceirização do serviço de atendimento de emergência (190) na Polícia Militar do Estado de Goiás. Com vistas a familiarizar o leitor com o tema objeto desta investigação, amparado por uma pesquisa de campo e bibliográfica de caráter exploratório-descritivo, discorremos sobre o histórico, a finalidade e a estruturação do Centro de Operações da Polícia Militar (COPOM), tomando por base o que se encontra subordinado ao Comando do Policiamento da Capital (CPC) do Estado de Goiás. Trabalhamos também com alguns conceitos atinentes ao novo modelo de gestão organizacional e ao instituto jurídico denominado terceirização. Devido à sua importância neste trabalho científico, reservamos o último capítulo para tratar especificamente da terceirização do serviço de atendimento de emergência no Brasil e no âmbito da PMGO, ressaltando suas vantagens e desvantagens, sua aceitabilidade pelo público interno e externo à Corporação e a possibilidade jurídica da sua implantação, motivo que nos levou a fazer um relato de como o ordenamento jurídico pátrio e a jurisprudência têm tratado deste assunto, especialmente dentro do setor público. Concluímos, ao final, que a terceirização do serviço de atendimento de emergência (190) do COPOM da PMGO não somente é viável diante da atual conjuntura, pois repercutirá na melhora da qualidade dos serviços de teleatendimento e no aumento do efetivo de policiais militares nas ruas; é, também, plenamente possível sua implantação à luz da legislação brasileira, pois se trata de um eficiente recurso estratégico de gestão organizacional, há tempos, presente no setor privado e tendo ganhado forte impulso no setor público nas últimas décadas.

Palavras-chave: Terceirização. Atendimento de emergência. Vantagens e desvantagens. Possibilidade jurídica.

ABSTRACT

This study aimed to make a brief analysis from the perspective strategic about the feasibility and possibility of legal outsourcing of emergency care (190) in the Military Police of the State of Goiás. In order to familiarize the reader with the theme object this research, supported by field research and literature exploratory-descriptive discourse about the history, purpose and structure of the Operations Center of Military Police (COPOM), based on what is subordinate to the Command Policing capital (CPC) of the State of Goiás also work with some concepts pertaining to the new model of organizational management and the legal institution called outsourcing. Due to its importance in this scientific work, reserve the last chapter to specifically address the outsourcing of emergency care in Brazil and within PMGO, highlighting the advantages and disadvantages, its acceptability by the public internal and external to the Corporation and the possibility of legal its implementation reason that led us to give an account of how the national legal system and jurisprudence has treated this subject, especially within the public sector. Finally, the conclusion that the outsourcing of emergency care (190) COPOM of PMGO not only is feasible given the current situation, it will have repercussions in the improvement of service quality telemarketing and effective increase of police officers on the streets, as its implementation is fully possible under the laws of Brazil, because it is a strategic resource efficient organizational management, long present in the private sector and having gained strong momentum in the public sector in recent decades.

Keywords: Outsourcing. Emergency care. Advantages and disadvantages. Legal possibility.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Demonstrativo do valor cobrado para contratação de um telefonista. Base de cálculo ano 2013.....	56
Quadro 2: Demonstrativo do gasto estatal mensal e anual com a contratação de um telefonista terceirizado.	57
Quadro 3: Demonstrativo do gasto estatal mensal e anual com um soldado da PMGO.	57

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Comparativo dos tipos de ligações telefônicas recebidas pelo serviço de atendimento de emergência (190) do COPOM do CPC.	21
Figura 2: Comparativo entre o número de Polícias Militares do Brasil que responderam e que não responderam o ofício que lhes foi encaminhado, contendo quesitos sobre a terceirização do serviço de atendimento de emergência (190).	43
Figura 3: Comparativo entre o número de Polícias Militares do Brasil que terceirizaram e que não terceirizaram o serviço de atendimento de emergência (190).	45
Figura 4: Grau de aceitabilidade da terceirização do serviço de atendimento de emergência (190) do COPOM da PMGO pelo público interno.	53
Figura 5: Grau de aceitabilidade da terceirização do serviço de atendimento de emergência (190) do COPOM da PMGO pelo público externo.	54
Figura 6: Comparativo do valor salarial mensal entre um soldado e um telefonista terceirizado.	57
Figura 7: Comparativo do valor mensal e anual recebidos por um soldado e por um telefonista terceirizado.	58
Figura 8: Comparativo da economia salarial mensal e anual com a contratação de 15 e 256 postos de telefonistas.	59

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1. CENTRO DE OPERAÇÕES DA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS	15
1.1 Histórico	15
1.2 Finalidade e estruturação	18
2. O NOVO MODELO DE GESTÃO ORGANIZACIONAL.....	23
2.1 Características dos serviços em uma organização.....	23
2.2 Qualidade nos serviços	28
3. DESVENDANDO A TERCEIRIZAÇÃO	30
3.1 Conceito	31
3.2 Espécies de terceirização.....	34
3.2.1 <i>Terceirização de primeira etapa</i>	34
3.2.2 <i>Terceirização de etapa intermediária</i>	35
3.2.3 <i>Terceirização de etapa final</i>	35
3.2.4 <i>Terceirização total</i>	36
3.2.5 <i>Outras espécies de terceirização</i>	36
3.3 Terceirização no serviço público e o princípio da eficiência	37
4 TERCEIRIZAÇÃO DO SERVIÇO DE ATENDIMENTO DE EMERGÊNCIA	41
4.1 Terceirização no COPOM das Polícias Militares do Brasil	41
4.2 Terceirização no COPOM da Polícia Militar do Estado de Goiás	45
4.2.1 <i>Vantagens e desvantagens</i>	46
4.2.2 <i>Aceitabilidade pelo público interno e externo</i>	52
4.2.3 <i>Viabilidade econômica</i>	54
4.2.4 <i>Possibilidade jurídica</i>	60
CONCLUSÃO.....	73

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	76
APÊNDICES	81
ANEXOS	85

INTRODUÇÃO

Este estudo tem por escopo evidenciar a viabilidade e a possibilidade jurídica da terceirização do serviço de atendimento de emergência (190) do Centro de Operações da Polícia Militar (COPOM) do Estado de Goiás, objetivando ampliar na Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO) a eficiência e a excelência na prestação do serviço de policiamento ostensivo e preservação da ordem pública, constitucionalmente a cargo da Polícia Militar.

Em razão da falta de efetivo na atividade-fim das corporações militares estaduais do Brasil, decorrente de baixas, pedidos de desligamento e exclusões, entre outros motivos, conforme estudos realizados, aliada à veemente necessidade de adequação ao novo modelo de gestão organizacional pautado na eficiência e na ênfase à satisfação plena do cliente, demonstraremos, através deste trabalho científico, que o emprego inteligente e racional dos escassos recursos humanos e materiais disponibilizados para a realização dos serviços alusivos à segurança pública, através da terceirização acima mencionada, é uma alternativa viável à resolução do problema em questão.

Em outras palavras, procuraremos evidenciar que a terceirização de alguns serviços que não guardam vínculos com as atividades finalísticas da corporação, como é o caso do serviço de atendimento de emergência, é uma alternativa plausível para se resolver ou pelo menos minimizar os problemas relativos ao já mencionado déficit de militares estaduais que aflige também a Polícia Militar de Goiás.

Demonstraremos, ainda, nesta pesquisa que, apesar de haver divergências no meio doutrinário e jurisprudencial quanto à diferenciação entre atividade-meio e atividade-fim, o serviço de atendimento de emergência (190) do COPOM, como evidenciaremos, se enquadra perfeitamente ao conceito pertinente à atividade-meio de uma organização.

Por isso, não há de se questionar sobre a licitude da sua terceirização, pois o entendimento majoritário no mundo jurídico sobre referida questão é no sentido da ilegalidade e nulidade de pleno direito apenas da terceirização de atividade-fim, própria de servidor público efetivo, uma vez que tal procedimento infringiria frontalmente norma positivada no art. 37, inciso II, da Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB).

Ao se superar a questão alusiva à possibilidade da terceirização do serviço de atendimento de emergência (190) do COPOM, outro fator que não se pode deixar de

analisar se refere às vantagens e desvantagens que referida mudança pode proporcionar à sociedade em geral, ao Estado de Goiás e à PMGO.

Daí surge a preocupação com o resultado prático dos serviços prestados por atendentes civis inseridos em um contexto laboral distante da sua realidade factual.

Não há de se olvidar que o Centro de Operações da Polícia Militar funciona como um *Call Center*, ou seja, uma Central de Chamadas da Corporação, onde seus integrantes, inicialmente os atendentes de emergência, usando dos conhecimentos técnico-científicos adquiridos nos cursos de formação e especialização, auxiliam na resolução de incidentes das mais diversas naturezas, desde as discussões entre vizinhos, que resultam em agressão física, até a solução de uma tomada de refém.

Apesar de alguns indivíduos da sociedade, em especial o próprio público interno, sentirem-se inseguros quanto ao grau de confiabilidade que se poderia ter de civis exercendo esta tão complexa atividade policial em meio aos, não raros, conflitos sociais, procuraremos evidenciar que a mudança em tela se traduzirá em melhoria na prestação do serviço de atendimento de emergência, visto que este será realizado por pessoal qualificado e treinado, continuamente, com o auxílio de instrutores militares da PMGO, e no aumento do efetivo operacional que atuará diretamente nas ruas, combatendo a criminalidade.

Além disso, comprovaremos, sob o prisma de uma análise econômica, que a terceirização do serviço de atendimento de emergência geraria uma considerável vantagem ao erário, pois, além de disponibilizar um número maior de policiais militares para o exercício da atividade precípua da corporação, a folha de pagamento com estes civis seria menor que a gasta com o emprego de policiais militares para o exercício da mesma atividade laboral.

Procuraremos, ainda, por meio desta monografia, deixar claro que a busca da excelência na prestação dos serviços atinentes à atividade-fim dos órgãos estatais, aliada a redução das despesas públicas, está conduzindo diversos órgãos do Poder Público a terceirizar suas atividades meio, ou seja, vários serviços públicos não essenciais estão sendo delegados à iniciativa privada como forma de aperfeiçoar a atividade administrativa com a consequente redução dos gastos públicos.

A Polícia Militar do Estado de Goiás, como um dos órgãos pertencentes à Administração Pública Direta, como comprovaremos neste trabalho, não pode fugir a esta realidade, devendo colher maiores subsídios e planejar estrategicamente a implantação deste “novo modelo” de prestação de serviço público com a parceria da iniciativa privada.

Vale ressaltar que outras Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares do Brasil, conforme estudos realizados, já aderiram à terceirização de diversas atividades meio que lhe são afetas, dentre as quais o serviço de atendimento de emergência, buscando com isso se engrenar ao processo evolutivo da prestação de serviço público à sociedade, merecendo destaque as Polícias Militares de Mato Grosso, Ceará, Rio de Janeiro, Minas Gerais, São Paulo e Santa Catarina.

Em razão do serviço de atendimento de emergência (190) possuir certas peculiaridades e natureza distinta do serviço de telefonista, é imperioso um estudo aprofundado acerca da terceirização deste serviço com fins a se certificar se essa medida é viável, ou não, à luz do que prediz o ordenamento jurídico vigente e se poderá satisfazer aos anseios da sociedade, que exige qualidade na prestação dos serviços públicos.

De fato, um mau atendimento, nos casos de emergência, macula a imagem da corporação como um todo e não apenas a imagem do atendente ou do COPOM, gerando um descrédito da atividade policial e um distanciamento do nosso maior cliente: o cidadão.

Por outro lado, um bom serviço prestado por um operador de telemarketing no atendimento de emergência (190) apresenta-se como um cartão de visita da Polícia Militar junto à sociedade, traduzindo-se no aumento do grau de confiabilidade na corporação e na melhora substancial da imagem institucional.

Sob este prisma, defenderemos a tese de que a Polícia Militar do Estado de Goiás deve procurar através de métodos científicos, e não empíricos, promover estudos e implantar com a urgência que o caso requer a terceirização no serviço de atendimento de emergência (190) do COPOM, visando melhorar seus serviços tanto na atividade-meio como na atividade-fim da corporação e, com isso, atingir seu objetivo maior que é realizar o policiamento ostensivo e a manutenção da ordem pública com excelência.

De acordo com a forma de abordagem, utilizamos a pesquisa quantitativa, traduzindo em números as opiniões e informações colhidas, o que facilitou a classificação e a análise dos referidos dados. Utilizamos, ainda, o método dedutivo, partindo da análise do geral para o particular, através de quatro capítulos.

No primeiro capítulo, discorreremos, brevemente, sobre o histórico e a atual estruturação do COPOM, tomando por modelo o que se encontra subordinado ao Comando do Policiamento da Capital (CPC). No segundo capítulo, abordaremos o novo modelo de gestão organizacional, ressaltando a exigência tanto no setor privado como no setor público da gestão da qualidade na prestação de serviços. No terceiro capítulo,

trabalharemos com alguns aspectos alusivos à terceirização, partindo da sua conceituação e implantação nas organizações hodiernas, correlacionando-a ao princípio da eficiência administrativa.

Por fim, no quarto capítulo, analisaremos casos concretos de terceirização do serviço de atendimento de emergência no Brasil, bem como a viabilidade e a possibilidade jurídica da implantação deste instituto no serviço de atendimento de emergência (190) do COPOM da PMGO.

Ao final deste estudo, concluiremos que a terceirização em tela é vantajosa economicamente, pois reduz os gastos públicos com a folha de pagamento de pessoal, tem boa aceitabilidade, principalmente pelo público externo à Corporação, é possível juridicamente e repercutirá sensivelmente na melhora da qualidade dos serviços de atendimento de emergência do COPOM da PMGO e no aumento do efetivo policial militar nas ruas.

1. CENTRO DE OPERAÇÕES DA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS

1.1 Histórico

A Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO), inicialmente denominada Força Policial de Goyaz, foi fundada em 28 de julho de 1858, através da Resolução nº 13 baixada pelo então Presidente da Província de Goyaz, Dr. Januário da Gama Cerqueira.

Tratava-se de uma instituição com ação limitada à capital da província (Vila Boa), Arraia e Palma e composta por um efetivo ínfimo de homens que ficaram responsáveis por realizar o serviço de segurança pública naquele momento histórico com os poucos recursos de que dispunham.

O site Wikipédia, a enciclopédia livre, discorre sobre a origem da PMGO nos seguintes termos:

Em 28 de julho de 1858, o então presidente da província de Goyaz, Dr. Januário da Gama Cerqueira, sancionou a Resolução nº 13, criando a Força Policial de Goyaz, com ação limitada à capital da província (Vila Boa), Arraia e Palma, fixando seu efetivo em um tenente (João Pereira de Abreu), dois alferes (Aquiles Cardoso de Almeida e Antônio Xavier Nunes da Silva), dois sargentos, um furriel e quarenta e um soldados (WIKIPÉDIA, 2013, p. 1).

Os anos se passaram e, devido ao crescimento populacional acompanhado do aumento exponencial dos conflitos sociais das mais diversas naturezas na região centro-oeste, principalmente devido ao aumento da produção econômica em Goiás nas primeiras décadas do século XX, surgiu a veemente necessidade de se ampliar a área de atuação, as atribuições e o efetivo da Polícia Militar goiana.

Mas, referida mudança institucional só ganhou relevância com a Proclamação da República, em 15 de novembro de 1889, que deu gênese a uma nova fase política no Brasil, contribuindo de forma ímpar para o fortalecimento da autonomia administrativa e econômica dos Estados-membros.

Neste contexto, nossa sesquicentenária Corporação, até então denominada Força Policial de Goyaz, teve que se amoldar às necessidades impostas pelo novo regime administrativo e pela nova ordem constitucional, motivo pelo qual ganhou uma nova reestruturação orgânica e passou a ser conhecida pelo nome Polícia Militar do Estado de Goiás.

Hoje, a PMGO está presente em quase todos os municípios do Estado e, devido à sua relevância social, foi elevada ao patamar de patrimônio dos goianos.

A PMGO teve considerável crescimento ao longo dos seus mais de 150 anos de existência, sendo que, pelo motivo da sua história se confundir com a história do povo goiano, ela foi elevada ao patamar de “Patrimônio dos Goianos”.

Devido ao crescimento populacional no Estado de Goiás vinculado ao anseio social pela manutenção da ordem pública e ao grau de confiança adquirido pela PMGO junto ao Poder Público e à comunidade goiana, foi necessário o aumento constante do efetivo policial militar que deu azo à criação de várias unidades policiais militares tanto na capital quanto no interior, dentre as quais se pode citar o Centro de Operações da Polícia Militar – COPOM.

No site da PMGO, o Major Nélio José Cintra definiu de forma sucinta o COPOM como sendo:

[...] toda ‘célula de comunicação das Unidades Operacionais’, responsável por estabelecer o elo entre o cidadão, que necessita de atendimento da polícia militar e a viatura que presta o serviço operacional nas ruas (CINTRA, 2013, p.1).

Neste diapasão, percebe-se a importância ímpar que tem o COPOM no contexto da preservação da ordem pública, visto que é a primeira voz da Polícia Militar no atendimento ao clamor social em momentos de violação do ordenamento jurídico vigente.

Apesar da sua relevância na atividade policial militar, somente após mais de cento e doze anos da criação da PMGO, mais precisamente na década de setenta, que houve o primeiro registro da comunicação policial equiparado ao modelo hodierno.

Vale sublinhar que, na época, devido à falta de tecnologia, tudo era feito de maneira rudimentar e os sinais de comunicação não eram perfeitamente compreensíveis.

Nesta época, segundo consta no periódico “O Anhanguera” (GOIÁS, 1998), o primeiro COPOM foi, inicialmente, instalado na Rua quatro, Setor Central, na capital goiana, teve suas instalações transferidas, posteriormente, para o prédio do Quartel da Ajudância Geral (QAG), localizado na Avenida Contorno, nº 879, Setor Central, em Goiânia, onde permaneceu até o mês de julho de 2006.

Cintra comenta esse momento histórico da criação do COPOM, através do site da PMGO, nos seguintes termos:

Os primeiros registros da comunicação policial aqui na capital, nos moldes do COPOM, ocorreram no início da década de 70, na antiga Companhia de Rádio Patrulha, na Rua 4, Setor Central, local onde agora funciona o Centro de Convenções de Goiânia. No ano de 1976, o COPOM teve suas instalações transferidas para o prédio do Quartel da Ajudância Geral, localizado na Av. Contorno, Setor Central, sendo que, somente em março de 1987, acontece a 1ª implantação de um sistema informatizado, sendo este gerenciado pela AGANP até o ano de 2003. (CINTRA, 2013, p. 1).

Na sua gênese, o COPOM não foi estruturado como uma UPM (Unidade Policial Militar) destacada, tampouco independente, mas como uma Seção do, então, Comando do Policiamento Metropolitano (CPM).

Segundo dispõe o art. 2º do seu Regimento Interno (COPOM, 2012), hoje ele é uma Unidade Independente vinculada ao 1º CRPM, também conhecido por Comando do Policiamento da Capital (CPC), mudança que foi praticada em 2004.

Devido às demandas sociais, além do COPOM do 1º CRPM, existem, hodiernamente, no Estado de Goiás, várias outras Unidades nos mesmos moldes vinculadas aos grandes Comandos Regionais da PMGO, como a de Aparecida de Goiânia, de Anápolis e de Rio Verde.

Como referencial, será utilizado neste capítulo o COPOM do 1º CRPM que está instalado, atualmente, no Centro Integrado de Atendimento de Emergências (CIAE), localizado na Avenida Anhanguera, nº 7.364, Setor Aeroviário, Goiânia, Goiás.

O CIAE foi criado com a finalidade de integrar as ações dos órgãos pertencentes ao sistema de segurança pública do Estado de Goiás no atendimento das ocorrências policiais e/ou de socorro e defesa civil.

Atualmente, o CIAE é composto pelos seguintes órgãos: Polícia Militar, Corpo de Bombeiro Militar, Polícia Civil e Guarda Municipal, que foi incorporada recentemente ao referido Centro. Todos esses órgãos se localizam em um mesmo espaço físico o que favorece a realização do serviço de segurança pública com a eficiência almejada pela sociedade.

Neste espaço físico, tudo acontece de uma maneira muito dinâmica, isto é, o cidadão entra em contato com um dos órgãos componentes do CIAE que envia o número necessário de viaturas e efetivo para o atendimento da emergência ou repassa as informações colhidas para outro órgão competente com representante no mesmo ambiente laboral. Isso traz agilidade ao serviço com conseqüente excelência na prestação dos serviços de segurança pública.

Neste Centro Integrado, a PMGO é representada pelo COPOM, que coordena todas as atividades operacionais de segurança pública das Unidades Policiais Militares (UPMs) subordinadas ao CPC, consoante às normas internas da Corporação e o ordenamento jurídico pátrio.

Vale ressaltar que, por integrar um órgão pertencente à Administração Pública, as atividades desenvolvidas pelo efetivo do COPOM devem atender plenamente aos princípios constitucionais e infraconstitucionais que regem a atividade administrativa, nos termos do art. 37, *caput*, da Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB) que dispõe:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...] (BRASIL, 2005, p. 32).

Referidos princípios são de fundamental importância tanto na prestação dos serviços de atendimento de emergências, através do COPOM, como no serviço de radiopatrulha. A inobservância de qualquer um deles, certamente, se traduzirá na mácula da imagem da Corporação junto à sociedade e os Poderes Constituídos.

Por fim, vale sublinhar que, devido a complexidade que envolve a atividade operacional da PMGO, seria impossível nos dias atuais a realização do policiamento ostensivo e a preservação da ordem pública sem a intermediação do Centro de Operações da Polícia Militar do Estado de Goiás, pois, como já foi mencionado, ele representa o elo de ligação entre o cidadão e o policial militar que atua diretamente nas ruas, combatendo as condutas violadoras do regramento jurídico vigente.

1.2 Finalidade e estruturação

Neste tópico, tomaremos como modelo o Centro de Operações da Polícia Militar de Goiás pertencente ao Comando do Policiamento da Capital que, através do seu Regimento Interno, delineou de forma clara sua estrutura funcional básica, bem como descreveu as principais atividades que são desenvolvidas por essa tão importante Unidade Policial Militar.

Consoante os princípios legais e constitucionais, a política do Comando da Corporação, do Comando do Policiamento da Capital e demais normas correlatas da PMGO, o COPOM localizado em Goiânia tem como missão, dentre outras, a coordenação das atividades operacionais de todas as Unidades Policiais Militares subordinadas ao CPC.

As principais atribuições do Centro de Operações da Polícia Militar do 1º CRPM ficaram bem definidas nos incisos do artigo 3º do seu Regimento Interno que dispõe o seguinte, *in verbis*:

Art.3º Compete ao COPOM:

- I - Coordenar o desenvolvimento das ocorrências de vulto na Capital;
- II - Realizar o atendimento 190;
- III - Realizar o serviço de despachador de ocorrência junto às viaturas das áreas do 1º CRPM;
- IV – Emitir extrato de ocorrência;
- V – Manter um rigoroso controle de qualidade das atividades do COPOM
- VI – Manter os equipamentos e aparelhos de informática em pleno funcionamento;
- IV - Elaborar programas de instrução e planos de reciclagem da tropa de acordo com a NPCI específica, obedecendo as orientações do Diretor de Ensino, Instrução e Pesquisa – DEIP (COPOM, 2012, p. 2).

Na realização deste mister, o COPOM fica encarregado de receber solicitações de atendimento de emergência de natureza policial, através do 190, e, através do serviço de despachante, repassar as informações colhidas do solicitante às viaturas de serviço operacional.

Nas lições contidas na obra de Lima, o COPOM possui, ainda, como atribuições:

- Gerenciar o atendimento ao usuário;
- Atendimento voltado para o tempo de resposta;
- Resolução das necessidades do cliente;
- Atendimento complementar na área assistencial, bem como através de Informações gerais ao público;
- Satisfação integral ao cliente (LIMA, 2004, p. 30).

Como se percebe, o Centro de Operações da Polícia Militar possui uma série de atribuições para consecução dos seus fins, entretanto, a sua missão precípua é coordenar as atividades operacionais nos termos dos princípios constitucionais e infraconstitucionais afetos à Polícia Militar, garantindo que seja oferecido à sociedade um serviço de segurança pública com excelência.

Nesse contexto, o serviço de atendimento de emergência tem relevância especial, pois através dele a sociedade ouve a primeira voz da Corporação.

Devido à complexidade das atividades desenvolvidas por este Centro de Operações, foi necessária a criação de uma estrutura organizacional que fosse capaz de atender, ao mesmo tempo, as demandas internas e externas à Corporação.

Hoje, o COPOM do CPC tem sua estrutura delineada no art. 4º do seu Regimento Interno que dispõe:

ART. 4º O COPOM é composto por:

I - Comando;

II - Subcomando;

III – Seção Administrativa;

IV – Seção de Controle de Qualidade;

V - Seção de Almoxarifado, Manutenção, Assistência Téc. e Transporte (SAMATT);

VI – Seção de Digitação e Emissão de Extratos de Ocorrências;

VII – Coordenação de Operações;

VIII – Supervisão de Atendimento (COPOM, 2012, p. 2).

Na oportunidade, vale salientar que este estudo pretende demonstrar a viabilidade e a possibilidade jurídica da terceirização tão somente do serviço de atendimento de emergência (190), subordinado diretamente à Supervisão de Atendimento, sendo que as demais funções continuarão a ser exercidas por policiais militares lotados no COPOM.

Atualmente, o COPOM do CPC é composto por um efetivo de cento e oitenta e quatro policiais militares, sendo cinco coordenadores de operações, cinco auxiliares dos coordenadores de operações, sessenta despachadores de viatura, cinco supervisores dos despachadores de viatura, quarenta e dois atendentes de emergência (190) e cinco supervisores dos atendentes de emergência (190), que se encontram distribuídos em cinco equipes, cumprindo o regime de escala 12h x 24h e 12h x 72h. O restante do efetivo trabalha na administração ou se encontra em situações diversas, como de licença especial, licença maternidade, licença médica, em cursos ou aguardando a reserva (COPOM, 2013).

O COPOM de Goiânia utiliza como programa para geração, registro, empenho de recursos e contabilização dos atendimentos, o Sistema Integrado de Segurança Pública (SISP) que lhe permite, dentre outras coisas, quantificar o tempo de resposta do atendimento e consultar as ocorrências registradas.

Com base neste programa, e segundo o que foi constatado através da análise do relatório de atendimento de emergência (190) do COPOM do 1º CRPM, foram recebidas, no mês de março do ano em curso, cento e duas mil, novecentos e dezessete ligações

dentre as quais, novecentos e noventa e nove ligações repetidas, quarenta e um mil, quatrocentos e cinquenta e oito ligações de uso indevido, trinta e cinco mil, cento e quarenta e sete solicitações de informação, três mil e vinte e seis ligações de outras cidades e apenas vinte e dois mil, duzentos e oitenta e sete ligações que geraram registro de ocorrências policiais (COPOM, 2013).

Nota-se que o número de ligações que geraram o registro de ocorrência policial militares no mês de março do ano em curso corresponde somente a, aproximadamente, 22% do número geral de ligações recebidas no referido período pelo Centro de Operações da Polícia Militar do CPC.

Através do gráfico abaixo, visando facilitar a compreensão dos números de ligações recebidas através do 190, procuramos demonstrar as percentagens de cada um dos tipos de ligações recebidas pelo serviço de atendimento de emergência (190) do COPOM do 1º CRPM.

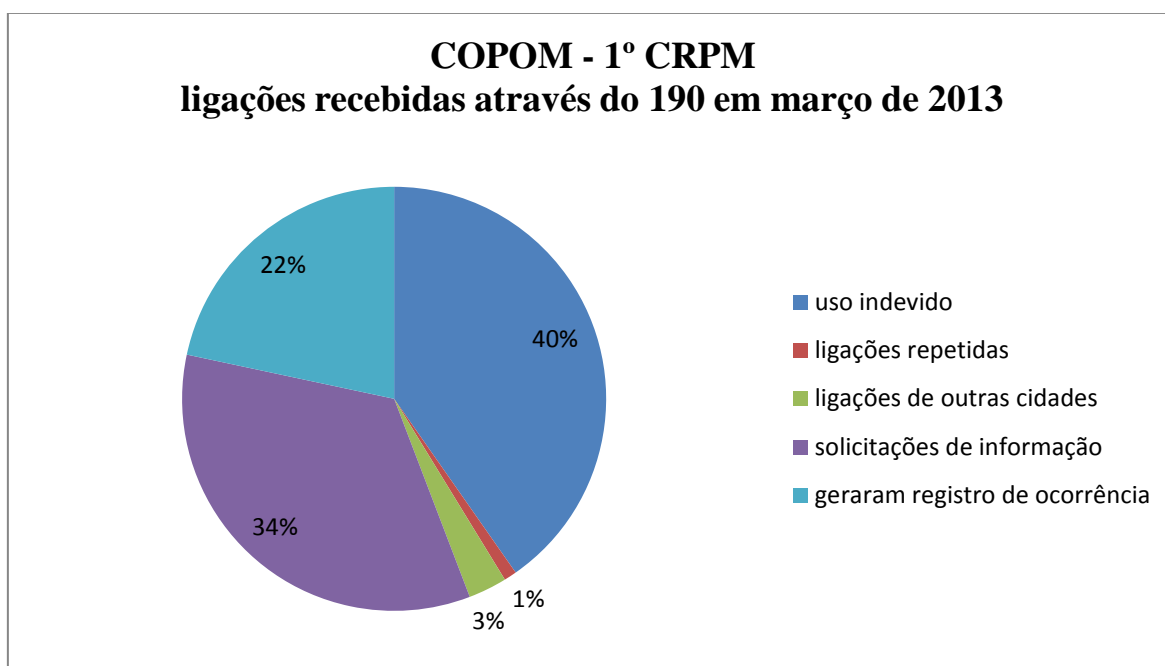


Figura 1: Comparativo dos tipos de ligações telefônicas recebidas pelo serviço de atendimento de emergência (190) do COPOM do CPC.

Referência: março/2013.

Fonte: COPOM do CPC, 2013.

Com fulcro no exposto, reforça-se a tese de que um atendente civil não teria grandes dificuldades para dar uma resposta imediata, eficiente e eficaz na maior parte das ligações telefônicas direcionadas ao serviço de atendimento de emergência do COPOM

que no mês de março de 2013 corresponderam a, aproximadamente, 78% do total de ligações recebidas através do 190.

2. O NOVO MODELO DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Neste Capítulo é tratada a questão do novo modelo de gestão organizacional com foco na caracterização do que é um serviço e como ele se desdobra dentro de uma organização pública.

Teoriza-se, também, sobre a importância da qualidade no oferecimento e na prestação dos serviços de segurança pública, em especial no tocante ao atendimento de emergência da Polícia Militar de Goiás.

2.1 Características dos serviços em uma organização

Antes da fundamentação teórica do conjunto conceitual pertinente ao tema explorado nesta monografia, é importante deslindar os conceitos de serviço e também de qualidade nos serviços de emergência.

Inicialmente, é válido frisar que, em decorrência do processo evolutivo da administração, do fenômeno da globalização e do crescente aumento das exigências do mercado pela entrega de um produto e/ou serviço com rapidez e qualidade, as organizações hodiernas se viram forçadas a desenvolverem um novo modelo de gestão organizacional de forma a se buscar eficiência e eficácia na realização das suas atividades laborais.

Montana e Bruce (2003, p. 2) descrevem magistralmente esse novo modelo de gestão organizacional ao sublinharam que “a administração é o ato de trabalhar com e por intermédio de outras pessoas para realizar os objetivos da organização, bem como de seus membros”.

É de conhecimento de todos que temos hoje um mercado constituído de pessoas bem informadas, críticas, conscientes dos seus direitos, exigentes e que sabem o que querem.

Surge, então, a seguinte indagação: o que fará com que o cliente final fique satisfeito? A resposta é muito óbvia: a qualidade na prestação de serviços

Em decorrência dessa nova realidade factual, as organizações passaram, então, a se preocupar com a definição da melhor forma de administração para a consecução dos objetivos organizacionais com fins a satisfação dos seus clientes.

O tema ganhou importância no seio dos estudiosos da Administração, o que deu gênese a vários estudos científicos.

Nas palavras de Kotler (2000, p. 27), “as organizações trabalham sistematicamente para construir uma imagem sólida e positiva na mente de seu público” e, para construção desta imagem, torna-se imperiosa a busca da satisfação do seu público, após a prestação dos seus serviços.

Em seus ensinamentos, Kotler (2000, p. 58) conceitua satisfação como “a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador”.

Nestas linhas, vislumbra-se a existência da satisfação positiva, que leva o cliente ao prazer, e a satisfação negativa, que conduz o cliente ao desapontamento em relação ao produto e/ou serviço que lhe é oferecido.

No contexto hodierno, a satisfação positiva é a mola mestra para o fortalecimento e perpetuação de toda e qualquer organização, por isso deve ser perseguida incessantemente com vistas ao pleno atendimento dos anseios sociais.

Paralelamente ao surgimento dessa mudança comportamental no seio da organização, houve o crescimento das exigências por parte da sociedade, que passou a ter anseios por produtos e serviços com maior qualidade.

Neste contexto, as organizações que não atendessem as necessidades da sociedade estariam sob o perigo de serem profundamente afetadas e até, nos casos mais agudos, de serem extirpadas do mercado.

Entretanto, essas dinâmicas não seguiram a mesma lógica para o serviço público, em virtude do caráter social que lhe é peculiar em contradição ao aspecto mercadológico do setor privado.

Em meio aos serviços públicos, a segurança pública se destaca. Para uma vida saudável é indispensável estar seguro e sentir-se bem. Daí a responsabilidade que devem ter os órgãos encarregados de patrocinarem a segurança social. Eles precisam estruturar-se para prestar serviços de qualidade. O desafio a ser superado aqui é a dificuldade de se compreender como a qualidade é percebida e entendida pelas pessoas.

Na Polícia Militar de Goiás, instituição do serviço público estadual que integra o Sistema de Segurança Pública, é possível demonstrar a qualidade dos serviços prestados através do atendimento de emergência (190), que é estruturado e oferecido ao cidadão, que

carece de um atendimento imediato e eficiente nos momentos em que seus direitos forem violados.

Sobre o termo “serviço” pode-se afirmar que ele assume diversos significados. Pode ser utilizado para se referir sinonimicamente a trabalho, enquanto outros ponderam ser algo que acontece somente em órgãos públicos. Apesar de nenhuma dessas percepções estarem erradas, elas representam apenas uma parcela do todo complexo que envolve esse conceito.

Um gestor de serviços deve entender claramente o significado deste vocábulo e o oficial de polícia, sendo gestor de serviços de segurança, assim como o policial militar de uma forma geral, ou qualquer outro operador vinculado a esse cenário, também precisa dominar esse conceito para poder entregar à comunidade da melhor forma possível o serviço de que ela necessita.

Há uma vasta definição de serviços na literatura. Conforme Zeithaml e Bitner (2003, p. 28), “serviços são ações, processos e atuações”. Lembra-se também a definição de Bowen e Ford (2002, p. 449) para os quais “um serviço intangível inclui todos elementos que juntos são responsáveis por criar uma experiência memorável para o cliente em um determinado momento do tempo”. Também se tem a lição de Vargo e Lusch (2004, p. 334) para quem serviço é “a aplicação de competências especializadas (habilidades e conhecimento), por meio de ações, processos, e atuações para o benefício de outra entidade ou de si próprio (autosserviço)”.

Nesta esteira de raciocínios aparece o conteúdo esboçado por Lovelock e Wright (2001, p. 5) que dizem que o serviço “é um ato ou desempenho que cria benefícios para clientes por meio de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço”. Finaliza Kotler (1998, p. 412) declarando que “serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada”.

Em outra dimensão, neste mesmo contexto, aparecem as explicações de Kloter e Armstrong (2003, p. 224), que enfatizam que a literatura dominante também exemplifica que os serviços são destacáveis em virtude de certas particularidades, dentre elas frisa-se a seguinte: Intangibilidade- os serviços são intangíveis por natureza, o que quer dizer, eles não podem ser manuseados e nem têm o condão de um produto que pode pertencer ao cliente. Em razão disso, é mais difícil avaliar a qualidade dos serviços, uma vez que depende prioritariamente da percepção das pessoas.

Esses autores (KOTLER, ARMSTRONG, 2003, p. 204) ensinam que “serviço é um tipo de produto essencialmente intangível que consiste em atividades, benefícios ou satisfações oferecidas à venda e que não resultam na propriedade de algo”. Por efeito, entende-se que os serviços são benefícios que não podem ser nem estocados e nem tocados, mas, de alguma forma, são inerentes ao produto.

Desdobra-se, então, a importância de gerenciar os serviços internos por meio de um escopo fundamentado nas necessidades dos usuários desses serviços. Todos os serviços internos devem estar, portanto, visando o atendimento do cliente final da organização.

O processo de contato com o cliente ocorre nas atividades de linha de frente. Considera-se que o encontro do serviço com o alvo da organização ocorre nessa parte do sistema de operações. Todavia, é importante lembrar que os processos de retaguarda servem para apoiar o encontro de serviço, ou seja, o serviço de emergência antecede o contato formal, mas, é necessário que haja uma perfeita integração entre os processos de linha de frente e os processos de retaguarda para que o encontro de serviço possa realmente satisfazer o usuário.

Há certo consenso de que é no encontro de serviço, no contato formal, que o cliente percebe a qualidade do serviço. Em função disso, o gestor de serviços deve priorizar recursos para as atividades que estão envolvidas ou causam impacto no encontro de serviço.

Esta visão é extremamente importante, pois, focaliza os esforços da administração no encontro de serviço, no contato da linha de frente com o cliente.

Enfatiza-se que mesmo que as atividades de retaguarda sejam excelentes, isto é, mesmo que o atendimento do 190 seja o melhor, isto será inútil se não contribuir para a melhoria das atividades operacionais de rua.

Em outras palavras, mesmo que com a terceirização do serviço de atendimento de emergência se consiga aumentar exponencialmente a qualidade na prestação deste serviço, isso seria inútil se não contribuísse com a atividade-fim da Polícia Militar, como no ganho de efetivo policial militar nas ruas.

Como corolário desse argumento, em qualquer atividade realizada nas operações de serviços, na retaguarda (atendimento 190) ou na linha de frente (serviço de Rádio Patrulhamento), o foco deverá estar no encontro das operações com o solicitante (cidadão-cliente).

Todo esse arcabouço argumentativo ajuda a entender melhor o sistema de operações de serviços. Para tanto, ainda, deve-se considerar que essas duas dimensões do serviço: o processo e o resultado são partes indissociáveis. O processo de produção do serviço equivale a como o cidadão-cliente recebe, percebe, interpreta e vivencia o serviço. Já o resultado do processo que produz um determinado serviço equivale a “o que” o cliente recebe, ou seja, os benefícios que permanecem com o cidadão-cliente quando o processo de produção termina.

Nessas duas situações, tanto o processo quanto o resultado são afetados pela expectativa do cidadão-cliente. Traduzem-se as expectativas do cliente pelas ideias prévias que ele tem do serviço, ou seja, é o que ele espera do serviço. Ademais, o cidadão-cliente tem necessidades, ou seja, ele precisa de comida, de segurança e de conforto, de amigos, de uma família, de reconhecimento profissional, etc. Por essa razão, pode-se inferir que as expectativas do cliente são formadas a partir de suas necessidades, uma vez que ele espera que o serviço atenda uma necessidade sua que ainda não foi satisfeita.

Esse processo é teorizado por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 240) para quem “a satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com a expectativa do serviço desejado”. Isso é também reconhecido por Kotler (1998) ao definir a satisfação caracterizando-a como sensação de prazer ou de frustração originada da comparação do desempenho esperado pelo serviço em relação às expectativas da pessoa. Esse autor enfatiza que a plena satisfação cria uma afinidade emocional com o serviço e não somente uma preferência racional.

A síntese dessas lições é exposta da seguinte forma: existem três situações na relação entre expectativas e percepções dos clientes: a) expectativas < percepções: a qualidade percebida é boa. b) expectativas = percepções: a qualidade percebida é aceitável; e expectativas > percepções: a qualidade percebida é ruim.

Portanto, é de fundamental importância que o gestor de serviços entenda e conheça as necessidades e as expectativas dos seus clientes, pois só assim conseguirá satisfazer efetivamente suas necessidades básicas, mantendo o crescimento e fortalecimento exponencial da empresa.

Em outras linhas, podemos afirmar que conhecer as necessidades e as expectativas acima descritas é primordial para o sucesso de toda e qualquer organização, que deve empreender contínuos esforços em busca da satisfação dos clientes.

2.2 Qualidade nos serviços

Antecedido por essa breve digressão sobre as características dos serviços, facilita-se a compreensão da gestão do serviço de atendimento de emergência da PMGO, via COPOM – 190, que pode e deve estar sustentado no conceito de Qualidade Total.

A qualidade vista dessa forma pode aprimorar cotidianamente os processos, por conseguinte, também os resultados, uma vez que tal conceito foi inicialmente ligado à definição de conformidade às especificações e, posteriormente, açambarcou a visão de satisfação do cliente.

Por certo que a satisfação do cliente não é dada exclusivamente com o grau de conformidade com as especificações técnicas, detalhadas em qualquer procedimento operacional padrão, mas está também intimamente ligada a outros fatores como agilidade, flexibilidade, presteza, atenção no atendimento pré e pós-contato inicial, eficiência, etc., o que se traduz na exigência pela qualidade total.

O termo Qualidade Total apareceu e representou a busca da satisfação, não só do cliente, mas de todos os envolvidos direta ou indiretamente na organização. Por efeito, ao se considerar a Qualidade Total como o estado ótimo de eficiência e eficácia na ação de todos os elementos que constituem a existência de uma empresa, tem-se a necessidade de adequação da organização ao contexto no qual ela está inserida (ARAÚJO, 2001).

Diante disso e em síntese, afirma-se que a Qualidade Total é “o conjunto de características de todo produto e serviço ou relação planejada, praticada e verificada, visando superar as expectativas de satisfação das pessoas envolvidas” (ARAÚJO, 2001, p. 38).

Desse modo, infere-se que a Gestão pela Qualidade Total (GQT) significa criar, intencionalmente, uma cultura organizacional em que todas as transações são perfeitamente entendidas e corretamente realizadas e onde os relacionamentos entre funcionários, fornecedores e clientes são bem-sucedidos (CROSBY, 1998).

A Qualidade Total é uma filosofia de gestão baseada na satisfação dos clientes internos e externos envolvidos na empresa, ou seja, é um meio para atingir os objetivos e resultados desejados tanto pelo público interno quanto externo, e como tal, faz uso de um conjunto de técnicas e ferramentas integradas ao modelo de gestão (CROSBY, 1998).

Na busca da qualidade total, a empresa ganha credibilidade e confiança e melhora a sua imagem diante dos seus empregados e clientes.

Diante do exposto, não há como negar que o serviço de atendimento de emergência do COPOM da PMGO, também deve primar pela Qualidade Total, principalmente por ser a primeira voz da Polícia Militar junto à sociedade, que anseia diuturnamente por um serviço de segurança pública com excelência. Essa Qualidade Total com certeza será mais facilmente obtida através da terceirização desta nobre função, conforme demonstraremos ao longo deste estudo.

3. DESVENDANDO A TERCEIRIZAÇÃO

Preocupado com a qualidade na prestação dos serviços, redução de gastos desnecessários e com vistas a buscar a satisfação da sociedade em geral, o Poder Público tem se valido de um instrumento administrativo denominado terceirização, através do qual tem entregado à iniciativa privada alguns serviços que considera não essenciais para a consecução dos seus fins.

A estratégia organizacional denominada terceirização não é nenhuma novidade da administração moderna.

Nas linhas escritas por Schnell:

A terceirização não é um instituto jurídico. Trata-se de uma estratégia na forma de administração das empresas, observada a partir da Segunda Guerra Mundial com a sobrecarga na demanda por armas. A indústria bélica passou a delegar serviços a terceiros para conseguir dar conta da enorme procura por armamentos. Tal experiência acarretou uma mudança no modelo de produção tradicional. Do fordismo, com a noção de centralização de todas as etapas da produção sob um comando único, passou-se ao toyotismo, com a desconcentração industrial, o enxugamento das empresas, mantendo apenas o negócio principal, e o aparecimento de novas empresas especializadas (sistemistas), gravitando como satélites ao redor da empresa principal. A estrutura vertical horizontalizou-se com o objetivo de concentrar as forças da empresa em sua atividade principal, propiciando maior especialização, competitividade e lucratividade (SCHNELL, 2005, p.1).

Considerado por muitos estudiosos do assunto como um modelo administrativo, sua gênese, conforme o excerto acima, se encontra na Segunda Guerra Mundial, ocorrendo sua primeira aparição nos Estados Unidos da América, que, à época, buscou junto às organizações privadas recursos humanos e materiais necessários ao atendimento da grande demanda por materiais bélicos.

Neste diapasão, Vidigal e Queiroz, asseveram que:

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 (VIDGAL, A.; QUEIROZ, M. G., 1997, p. 27).

Ao discorrerem sobre o mesmo assunto, Ananias Júnior e Almeida asseveraram que:

Este fato teve sua primeira aparição nos Estados Unidos, durante a Segunda Guerra Mundial, onde o Estado buscava nos setores privados a necessidade de atender à grande procura por materiais bélicos (ANANIAS JÚNIOR, O.; ALMEIDA, A. E., p. 15).

Após esta abordagem inicial, através das linhas que se seguem, buscaremos facilitar a compreensão deste tão importante modelo estratégico de administração.

Para tal feito, serão utilizados alguns conceitos formulados por insígnios estudiosos desta temática.

3.1 Conceito

Vários são os conceitos a respeito do instituto denominado terceirização. Apesar disso, como será demonstrado, todos convergem para o mesmo ponto, qual seja a transferência de atividades não essenciais de uma organização para outra organização, com vistas ao aperfeiçoamento das atividades essenciais da organização tomadora de serviços terceirizados e o consequente oferecimento de serviços e/ou produtos com a qualidade exigida pelo mercado consumidor a um custo razoável.

No seu magistério, Costa pontua que:

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

Em outras palavras, podemos afirmar que a terceirização tem amparo no ordenamento jurídico vigente e não surgiu para facilitar ainda mais a vida do trabalhador omissivo ou preguiçoso, mas surgiu como um novo modelo destinado à busca da eficiência tanto no setor privado como no público, visando o aumento da produtividade com a redução de custos, através da sólida parceria entre o tomador de serviço, a empresa contratada e o trabalhador.

Segundo Giosa (1997, p. 168): “a terceirização é um processo administrativo pelo qual se repassa alguma atividade para terceiros, ficando a administração da empresa

concentrada apenas em tarefas essenciais ligadas ao negócio que atua”.

No mesmo trilha de entendimento segue Carvalho Filho (2011), quando pontua que ao analisarmos a terceirização dentro do Direito Administrativo, percebemos que ela será cabível no caso de serviços não essenciais, deixando a cargo do Estado somente serviços essenciais.

Neste diapasão, entende-se por terceirização a transferência amparada pelo ordenamento jurídico de determinadas atividades não essenciais de uma empresa ou organização para outra empresa, que ficará responsável pela execução das atividades previstas em contrato celebrado entre ambas.

Nas doudas lições de Silva (1997, apud RAMOS, 2001, p. 50), ficou patenteado que terceirização é:

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

Extrai-se desta conceituação que, através da terceirização, a organização tomadora de serviços terceirizados transfere suas atividades acessórias a fornecedores especializados, que detenham tecnologia própria e moderna, e não a qualquer empresa aventureira no ramo.

Após tecerem algumas considerações sobre o tema em epígrafe, Vidigal e Queiroz apresentaram uma série de definições, pontuando que 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.
[...]
- 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 (VIDGAL, A.; QUEIROZ, M. G., 1997, p. 30).

Referidos autores trabalharam, ainda, com uma série de outros conceitos de terceirização, como se vê adiante:

- 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 (VIDGAL, A.; QUEIROZ, M. G., 1997, p. 31-32).

Analisando sistematicamente os conceitos supra, verifica-se que com a terceirização é possível a redução considerável de gastos, o ganho de tempo e a otimização dos recursos humanos e materiais da empresa tomadora de serviços com a considerável melhora na prestação de serviços ou oferecimento de produtos ao consumidor final, bastando, para isso, transferir as atividades meio do tomador de serviços a empresas que as tenham como atividade-fim.

Isto se traduz em efetividade e qualidade total, atributos estes tão almejados pelas organizações nos tempos hodiernos.

Dando continuidade à conceituação do instituto jurídico denominado terceirização, não podemos nos esquecer da contribuição dada por Prunes (1997, p. 21), segundo o qual:

Quando se fala em terceirização como um instrumento de flexibilização empresarial, deve-se entender de imediato a terceirização como uma espécie de gênero de parceria empresária. Donde se conceitua a terceirização como convergência de esforços sociais produtivos, com o objetivo de qualidade e produtividade.

Conforme se percebe a partir de uma simples análise dos conceitos acima mencionados, a terceirização é uma excelente ferramenta de gestão na Administração Pública, pois permite a liberação de um esforço maior para a atividade-fim, isto é, para o negócio principal da empresa, do órgão ou entidade pública, transferindo para outras empresas privadas as atividades que não lhe são essenciais, ou seja, as atividades-meio,

com vistas à busca da excelência na prestação dos serviços públicos destinados aos administrados. Vale frisar que a empresa, órgão ou entidade que não se engrenar neste novo modelo de gestão empresarial tende a se enfraquecer e falir.

3.2 Espécies de terceirização

Uma vez superado o aspecto conceitual, passaremos a fazer um breve comentário acerca das espécies de terceirização a fim de se evidenciar as características peculiares de cada uma delas, utilizando de exemplos práticos para melhor compreensão.

Na sua gênese, a terceirização teve por escopo principal mitigar custos e alargar a produção das empresas de maior porte.

Entretanto, com o decorrer dos tempos e a constante evolução social, houve a necessidade da subdivisão da terceirização em espécies distintas com o fito de melhor satisfazer às demandas da sociedade.

Referidas espécies de terceirização passaram a ser conhecidas na seara administrativa como terceirização de primeira etapa, terceirização de etapa intermediária, terceirização de etapa final e terceirização total.

Vejamos nas linhas que se seguem alguns aspectos marcantes de cada uma dessas espécies de terceirização.

3.2.1 Terceirização de primeira etapa

Esta espécie de terceirização consiste em um processo que tem como finalidade fazer o uso de uma matéria prima previamente elaborada, em decorrência da inviabilidade econômica de determinada empresa arcar com referida responsabilidade (Vidigal e Queiroz, 1997).

Em outras linhas, trata-se de uma das formas mais antigas e comuns de terceirização, consistindo na aquisição de matéria-prima e insumos já industrializados por empresas que irão utilizá-los, transformando-os em produtos prontos para o mercado consumidor.

Como exemplos desta espécie de terceirização podemos citar a fábrica de tintas, que adquire o pigmento fabricado por terceiros para utilizá-lo na produção das suas tintas.

Outro exemplo bastante comum dessa espécie de terceirização é o que acontece com a fábrica de móveis que adquire o verniz de terceiros para dar o devido acabamento nos seus produtos.

Percebe-se que nos exemplos dados fica evidente o foco na atividade-fim da empresa, transmitindo a terceiros a realização de atividades não essenciais à contratante.

3.2.2 Terceirização de etapa intermediária

Ocorre esta espécie de terceirização quando a empresa terceirizada (o terceiro) intervém na atividade não essencial da empresa contratante (tomador dos serviços), executando os trabalhos contratados nas instalações fornecidas pela contratante ou em outro local determinado por esta (Vidigal e Queiroz, 1997).

Exemplos comuns desta espécie de terceirização consistem nos serviços de limpeza, informática, vigilância, manutenção, telefonia, etc, que são realizados por terceiros contratados pelo tomador de serviços para a realização de suas atividades meio.

3.2.3 Terceirização de etapa final

Esta espécie de terceirização é caracterizada pela delegação da comercialização de produtos de uma empresa a outra empresa. Seu exemplo típico é representado pela franquia, que, segundo a Wikipédia, tem como propósito um sistema de vendas:

[...] de licença na qual o franqueador (o detentor da marca) cede, ao franqueado (o autorizado a explorar a marca), o direito de uso da sua marca, patente, infraestrutura, know-how e direito de distribuição exclusiva ou semiexclusiva de produtos ou serviços. O franqueado, por sua vez, investe e trabalha na franquia e paga parte do faturamento ao franqueador sob a forma de royalties [...] sem ficar caracterizado vínculo empregatício (WIKIPÉDIA, 2013, p. 1).

Como se percebe a partir de uma simples leitura do excerto acima, a terceirização de etapa final acontece quando determinada empresa franquia a

comercialização do seu produto (exemplos: roupas, cosméticos etc.) a outra empresa, que fica responsável pelo pagamento de parte do seu faturamento ao franqueado sob a forma de royalties¹. Esse tipo de terceirização tem ampla utilização no Brasil, principalmente no que diz respeito ao comércio de produtos alimentícios processados.

3.2.4 Terceirização total

A terceirização total acontece quando determinada empresa franquia a outra não somente a comercialização, como se dá na terceirização de etapa final, mas, também, a produção de seu produto.

Em outras linhas, pode se asseverar que esta espécie de terceirização é caracterizada pela transferência da execução de todas as atividades de uma empresa a outra empresa, que na produção e comercialização dos produtos daquela empresa obedecerá a padrões preestabelecidos (Vidigal e Queiroz, 1997). Exemplo clássico desta terceirização é o que ocorre com as empresas Girafas e McDonalds.

3.2.5 Outras espécies de terceirização

Além das espécies de terceirização mencionadas acima, alguns renomados autores nacionais e internacionais que debruçaram sobre a análise do tema apontam, ainda, a existência de outras espécies desta técnica empresarial que, apesar das diferentes denominações, têm o mesmo objetivo a atingir, isto é, o aumento na produtividade e a qualidade dos produtos e serviços prestados com a máxima redução de dispêndios na consecução dos trabalhos realizados.

Neste diapasão, Cherchgli, nas suas doudas lições, comenta acerca da existência de outras espécies de técnica de terceirização que guardam entre si características semelhantes, mencionando vários exemplos, dentre os quais se encontram os seguintes:

¹Na atualidade, *royalty* é o termo utilizado para designar a importância paga ao detentor ou proprietário ou um território, recurso natural, produto, marca, patente de produto, processo de produção, ou obra original, pelos direitos de exploração, uso, distribuição ou comercialização do referido produto ou tecnologia.

- Desverticalização: consiste em repassar funções a um fornecedor especializado, que atua em suas próprias instalações, fabrica partes e componentes solicitadas pelo tomador de serviços;
- Prestação de serviços: a mais utilizada das formas, ocorre quando um terceiro pratica atividade-meio do tomador, executando-a nas instalações deste ou em local determinado;
- [...]
- Compra de serviços: acontece quando uma empresa de capacidade saturada necessita aumentar suas atividades e buscam parceiros para que estes complementem a capacidade produtiva;
- Nomeação de representantes: incide quando uma empresa contrata outras para a representação nas vendas em geral;
- Concessão: ocorre quando uma empresa atua em nome de outra, que condiciona o uso da sua marca e comercialização dos seus produtos;
- Permissão: utilizada tipicamente na terceirização de serviços públicos, a permissão ocorre quando a exploração de um serviço público é repassada a uma permissionária para que esta, exclusivamente, explore o serviço;
- Alocação de mão-de-obra: compra ou aluguel de horas de trabalho, podendo se desenvolver como o trabalho temporário ou o sindicalizado (CHERCHGLI, 2002, p. 3).

Apesar das diversas espécies de terceirização mencionadas pela doutrina, as mais usuais são a prestação de serviços, a concessão e a permissão.

Em especial no âmbito do setor público, estas espécies de terceirização ganharam força devido à sua praticidade e eficiência na busca dos objetivos almejados pelo Poder Público.

3.3 Terceirização no serviço público e o princípio da eficiência

Neste tópico, será demonstrado que a terceirização, no âmbito da Administração Pública, justifica-se pelo princípio constitucional da eficiência, inserido no *caput* do art. 37 da Constituição da República Federativa do Brasil, através da Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998.

A fim de se comprovar referida assertiva, partiremos da análise geral dos princípios, abordando alguns aspectos conceituais, dando, em seguida, enfoque aos princípios constitucionais para, ao final, evidenciarmos o íntimo vínculo existente entre a terceirização no serviço público e o princípio retromencionado.

Sobre os princípios constitucionais, pode-se asseverar que consistem em ordenações, isto é, comandos que se irradiam e orientam todo o sistema de normas jurídicas de uma nação. Como bem pontua em suas lições o ilustre professor Oliveira (2005, p.44), os princípios são:

[...] normas que, ao invés de disporem de forma direta sobre situações específicas, traçam diretrizes ou fixam valores a serem observados para a aplicação das outras normas constitucionais e também para a elaboração e aplicação do direito infraconstitucional.

Neste sentido, pode-se asseverar que tais princípios são as linhas mestras que norteiam todo o complexo sistema jurídico de um determinado Estado, visto que veiculam ideias, concepções fundamentais e comandos que deverão ser necessariamente observados em quaisquer circunstâncias em que seja indispensável se recorrer ao ordenamento jurídico.

Seguindo o mesmo entendimento, Bastos (1990, p. 143-4) assevera com propriedade o seguinte:

Os princípios constitucionais são aqueles que guardam os valores fundamentais da ordem jurídica. Isto só é possível na medida em que estes não objetivam regular situações específicas, mas sim desejam lançar a sua força sobre todo o mundo jurídico. Alcançam os princípios esta meta à proporção que perdem o seu caráter de precisão de conteúdo, isto é, conforme vão perdendo densidade semântica, eles ascendem a uma posição que lhes permite sobressair, pairando sobre uma área muito mais ampla do que uma norma estabelecida de preceitos. Portanto, o que o princípio perde em carga normativa ganha como força valorativa a espalhar-se por cima de um sem-número de outras normas.

Vale ressaltar que os princípios, que em regra são dotados de certa abstração, como leciona Bastos (1990), podem adquirir certa densidade semântica, tornando-se verdadeiras normas-princípios.

Neste sentido, Canotilho e Vital Moreira (1984) lecionam que os princípios, entendidos como a base de normas jurídicas, podem se incorporar positivamente, transformando-se em *normas-princípios* e constituindo regras basilares da organização constitucional.

Os princípios constitucionais da Administração Pública previstos, sobretudo, no art. 37 da Constituição Federal de 1988, consistem nas palavras de Meirelles (1993, p. 82), em “regras de observância permanente e obrigatória para o bom administrador”. São verdadeiros pilares, fundamentos de toda e qualquer ação administrativa. São eles que garantem legitimidade à atuação do agente público.

Até o dia 03 de junho de 1998, eles estavam consubstanciados no *caput* do art. 37 da Carta Magna em, tão somente, quatro regras basilares, quais sejam: legalidade, moralidade, impessoalidade e publicidade.

Com o advento da Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, passou-se também à condição de princípio da Administração Pública a eficiência.

O princípio da eficiência, incorporado à Constituição Federal do Brasil em 1998, há muito era mencionado no meio doutrinário e jurisprudencial sob o título de *dever de eficiência administrativa*.

Eficiência traduz-se em presteza, agilidade, perfeição e produtividade funcional, com o mínimo de dispêndio possível por parte do Poder Público, observados os aspectos de legalidade que cercam os atos administrativos.

Nas palavras de Freitas e Gonzaga (2005, p. 14) “A ‘eficiência’ impõe ao agente público um compromisso com a qualidade e o resultado útil que a sociedade espera da Administração”.

Em outras palavras, referidos doutrinadores pontuaram que a eficiência, na seara da Administração Pública, traduz-se em zelo, profissionalismo e exatidão no desempenho das atribuições (isso é ter compromisso com a qualidade) de todo e qualquer agente público, que sempre tem que ter como meta atender as necessidades da coletividade da melhor maneira possível e com o menor encargo ao erário (isso é ter compromisso com o resultado útil).

Buscando fundamentar a razão de ser do princípio em epígrafe, Gabardo (2002, p. 15-6) leciona que:

Segundo o discurso ‘moderno’, o regime de direito público, intensamente procedimentalizado, não é capaz de garantir as melhores vantagens. Sendo assim, não interessa saber exatamente para que serve, ou quais são os efeitos jurídicos que podem advir da inclusão do princípio da eficiência administrativa na Constituição, pois o efeito principal buscado é imediato: a justificação para a desformalização. Agora, o aparelho do Estado pode desvincular-se das amarras burocráticas, pois a própria Constituição contém o permissivo jurídico para a mudança almejada. Esta é a representação dominante; bem se sabe que, na prática, não pode ser assim.

Essa exposição de ideias reflete uma veemente crítica ao sistema administrativo burocrático que impõe uma excessiva procedimentalização na realização das atividades desenvolvidas pela Administração Pública.

Em substituição e oposição ao referido sistema, surge o discurso contemporâneo, defendendo o sistema administrativo gerencial, que em muito condiz com os ideais da eficiência administrativa, sem, contudo, fugir das formas jurídicas e do sistema constitucional vigente.

Defendendo a importância do princípio em questão, Gabardo (2002, p. 18) sublinha que:

No Brasil, a eficiência, mais que um princípio de Direito Administrativo, é um princípio de Direito Constitucional, condicionante de toda a atividade administrativa do Estado, inclusive a enquadra como da ordem econômica (constitucional ou não). Todavia, isso não implica que tal condicionamento se refira à imposição de meros critérios econômicos, pois é mais larga sua natureza e abrangência.

Nota-se que o princípio da eficiência tem ganhado peso nas discussões jurídicas dos mais renomados juristas do Brasil que o têm compreendido como pilar fundamental para a manutenção do Estado Democrático de Direito.

Com fulcro neste entendimento, diversos órgãos públicos, dentre os quais várias Polícias e Corpos de Bombeiros Militares do Brasil, têm terceirizado uma série de atividades não essenciais que antes eram realizadas por funcionários dessas organizações. Através desta inovação organizacional, buscou-se, ao mesmo tempo, a qualidade na prestação dos serviços, o aumento do efetivo operacional na atividade-fim e a plena satisfação da sociedade, com o conseqüente fortalecimento da reputação e imagem institucional.

Notório é que muitos têm tido receio de receber com “bons olhos” a terceirização no serviço público. Entretanto, essa realidade deu certo na iniciativa privada, como em vários Estados que se engrenaram neste inovador modelo de realização de atividades administrativas.

É válido ressaltar que, mesmo que haja resistências internas e/ou externas, não há como negar que a terceirização é um veemente instrumento de fortalecimento do Poder Público na consecução dos seus fins, qual seja, a realização do bem comum.

Terceirizar é buscar produtividade e qualidade com redução de custos; é atender ao comando principiológico positivado no *caput* do art. 37 da Constituição Federal sob a denominação “eficiência”; é, sobretudo, atender aos anseios sociais de forma ágil, eficaz e desburocratizada sem relevantes dispêndios por parte do tesouro público.

Diante do que até o momento foi exposto, percebe-se que a terceirização casa-se perfeitamente com o princípio da eficiência administrativa na consecução dos fins ditados pela Constituição Federal do Brasil e almejados pelo Poder Público, isto é, a realização da atividade administrativa com qualidade e a um custo reduzido.

4 TERCEIRIZAÇÃO DO SERVIÇO DE ATENDIMENTO DE EMERGÊNCIA

Após uma breve abordagem sobre os aspectos alusivos ao Centro de Operações da Polícia Militar de Goiás, ao novo modelo de gestão organizacional e à terceirização, passaremos a escrever neste capítulo algumas linhas sobre o assunto central deste estudo: a terceirização do serviço de atendimento de emergência (190) do COPOM da PMGO.

Primeiramente, relataremos como tem ocorrido a experiência em epígrafe no âmbito nacional para, em seguida, tecermos considerações acerca da viabilidade e possibilidade jurídica da sua implantação no âmbito da PMGO.

4.1 Terceirização no COPOM das Polícias Militares do Brasil

Diuturnamente, as empresas privadas buscam conquistar novos clientes, utilizando as mais diversas e modernas ferramentas, sempre objetivando a satisfação do seu público alvo. Os entes públicos devem acompanhar esse mesmo ritmo, visando oferecer um serviço com qualidade e melhorar sua imagem perante seu público interno e externo.

Com esse intuito, vislumbramos a viabilidade e a possibilidade da implantação da terceirização do serviço de atendimento de emergência (190) do COPOM da PMGO.

No início deste estudo, pensamos que seríamos pioneiros nesta empreitada, pois acreditávamos que esta estratégia organizacional se limitava, tão somente, às empresas privadas.

Entretanto, para nossa surpresa, quando iniciamos algumas pesquisas sobre o assunto, sobretudo ao analisarmos alguns documentos e recebermos respostas dos ofícios (Apêndice B) que enviamos às nossas coirmãs, constatamos que referida terceirização já é uma realidade factual em diversas Corporações Policiais Militares.

Em outras palavras, podemos afirmar que várias Polícias Militares do Brasil já aderiram à terceirização de diversas atividades meio que lhe são afetas, dentre as quais o serviço de atendimento de emergência, buscando, com isso, se engrenar ao novo modelo de prestação de serviço público à sociedade, que a cada instante se torna mais exigente, merecendo destaque as Polícias Militares de Mato Grosso, Ceará, Rio de Janeiro, Espírito

Santo, São Paulo e de Santa Catarina que aderiram à terceirização do serviço de atendimento de emergência e ressaltam a satisfação do seu público interno e da comunidade em geral pela melhora na qualidade do atendimento e pelo aumento do efetivo de policiais militares nas ruas.

Para Ramos (2009), no Brasil existem duas ramificações da terceirização no setor público, na qual encontramos autores, juristas, políticos e formadores de opinião, dividindo-se em dois grandes grupos nos quais o primeiro grupo afirma a potencialidade e otimização de resultados. O segundo grupo afirma que o processo é inconstitucional.

Para alguns doutrinadores seria inconstitucional, porque somente os serviços secundários poderiam ser terceirizados, os serviços essenciais devem ser prestados diretamente pelos órgãos públicos.

Nesse caso, esses estudiosos entendem que o serviço de emergência é essencial e não poderia ser transferido a terceiros.

Apesar dos opositoristas, como já referido, o comando de boa parte das Corporações militares do Brasil vê a terceirização do serviço de atendimento de emergência como uma iniciativa lícita, urgente e necessária à melhora da qualidade da prestação dos serviços de segurança pública nesta atividade e o conseqüente aumento do efetivo policial na atividade-fim da organização militar, o que fica evidente nas palavras do Tenente Coronel Cláudio Almeida Neto, que em 2010 exercia a função de Superintendente de Comando e Controle da Secretaria de Segurança Pública do Rio de Janeiro:

Nós precisamos do policial militar atuando nas ruas. Essa mão de obra especializada deve estar disponível para atender o povo. Já a competência do atendente a gente desenvolve. É possível treiná-los para capacitá-los para um atendimento adequado (DUARTE, 2010, p. 3).

É justamente esse o nosso posicionamento sobre o assunto em tela, isto é, entendemos que o policial militar na rua proporciona maior segurança à sociedade, que atendendo ligações telefônicas atrás de um monitor de computador.

Infelizmente, nem todas as Corporações policiais militares do Brasil responderam os ofícios que lhes enviamos a fim de obtermos informações sobre possível terceirização do serviço de atendimento de emergência (190) dos seus COPOM.

Por isso, passaremos a expor dados fornecidos apenas pelas Polícias Militares do Brasil que nos honraram com suas respostas.

Das vinte e seis Corporações Policiais Militares das Unidades Federativas do nosso país, apenas sete responderam ao ofício (Apêndice B) que lhes enviamos, conforme o gráfico abaixo:

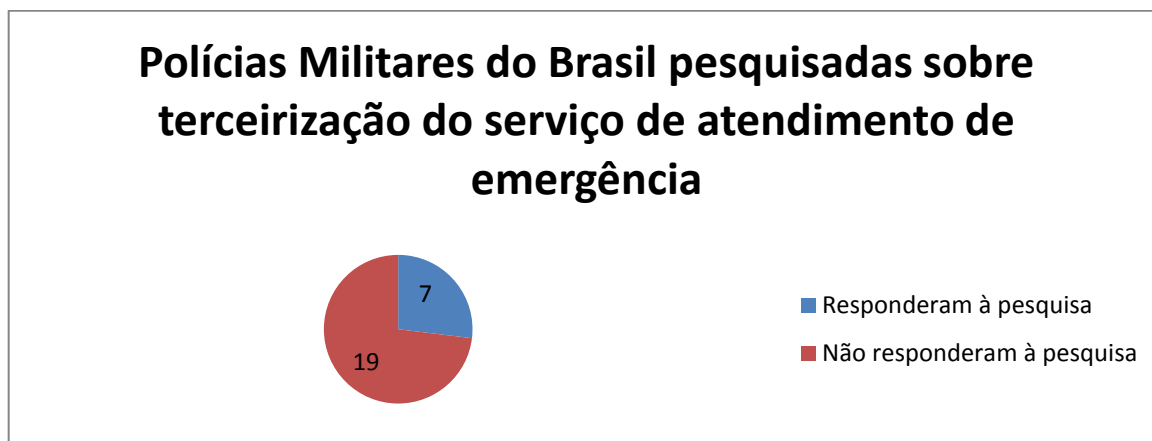


Figura 2: Comparativo entre o número de Polícias Militares do Brasil que responderam e que não responderam o ofício que lhes foi encaminhado, contendo quesitos sobre a terceirização do serviço de atendimento de emergência (190).

Referência: abril/2013.

Fonte: Autores, 2013.

Das Polícias Militares do Brasil que gentilmente responderam aos quesitos constantes no ofício que lhes enviamos, quatro disseram que não terceirizaram seu serviço de atendimento de emergência, não informando o porquê, nem se têm intenção de terceirizar e três afirmaram ter terceirizado a referida função.

A Polícia Militar da Paraíba disse que não terceirizou seu serviço de atendimento de emergência, entretanto não demonstrou contrária à adoção dessa medida, não tecendo maiores comentários sobre o assunto.

Por sua vez, a Polícia Militar de Tocantins também nos respondeu gentilmente o ofício que lhe enviamos, informando que não implantou em seu COPOM a terceirização do serviço de atendimento de emergência, não salientando se é contrária ou não à referida iniciativa.

Este também foi o teor do ofício resposta que nos foi enviado pela Brigada Militar do Rio Grande do Sul e pela Polícia Militar de Roraima.

A Polícia Militar de Mato Grosso, por sua vez, respondeu ao nosso ofício, afirmando que terceirizou o serviço de atendimento de emergência do seu COPOM desde 2007 e que esta estratégia trouxe grandes benefícios para a Corporação, bem como para a sociedade. Para aquela, porque houve uma considerável melhora na prestação do serviço

de atendimento de emergência, que passou a ser realizado por pessoal altamente especializado e supervisionado, para esta, porque a terceirização em questão repercutiu no crescimento substancial do efetivo de policiais militares nas ruas o que levou ao aumento da sensação de segurança.

Em resposta ao ofício que lhe enviamos, a Polícia Militar de Minas Gerais nos informou que terceirizou o seu serviço de atendimento de emergência desde 2008 e que os atendentes terceirizados cumprem sua jornada de trabalho em quatro turnos: das 06h00min às 12h00min, das 12h00min às 18h00min, das 18h00min às 00h00min e das 00h00min às 06h00min.

Referida Corporação acrescentou que as equipes diurnas trabalham quatro dias e folgam um dia e as equipes noturnas trabalham três dias e folgam um dia, sendo que os atendentes terceirizados do período matutino cumprem uma carga horária de 144 (cento e quarenta e quatro) horas semanais e os atendentes do período noturno cumprem 138 (cento e trinta e oito) horas semanais.

Nossa coirmã afirmou, ainda, que a mudança que realizaram no atendimento de emergência não tem volta, porque não é possível transferir novamente para o COPOM trezentos e vinte e cinco policiais militares, pois a população não aceitaria esse déficit nas ruas e que, devido à possibilidade de mão-de-obra fácil, fica possível exigir excelência no atendimento.

Salientou, ao final, que houve uma resistência da tropa quanto à prestação deste serviço por civis, no entanto, passados três anos, a discriminação diminuiu e que os atendentes não têm o mesmo nível de operacionalidade dos policiais militares, porque nunca trabalharam na rua, mas existem muitos que “vestiram a camisa” da instituição e trabalham como se fossem militares.

Por fim, a Polícia Militar do Ceará (PMCE) nos informou que a terceirização do teleatendimento da Coordenadoria Integrada de Operações de Segurança (CIOPS) iniciou-se no ano de 1999 e deu-se pela busca da excelência no atendimento ao usuário que, até então, era realizado por policiais, que foram substituídos pelo pessoal treinado em telemarketing. Referida Corporação acrescentou que todo o projeto foi idealizado pelo Governo do Estado que, através de licitação, terceirizou o serviço em tela para atender a demanda, ressaltando, ainda, que ganhou muito com essa aplicação, mas teve exaustivo treinamento para alcançar a excelência da prestação do serviço, porém, ganhou mais policiais militares nas ruas e, também, uma forma efetiva de atender bem a população.

Sobre a jornada de trabalho dos atendentes terceirizados, a PMCE informou que as vinte e quatro horas de serviço foram divididas em quatro turnos, sendo o Turno A das 06h00min às 12h00min, o Turno B das 12h00min às 18h00min, num regime de escala de cinco dias por um de folga, o Turno C das 18h00min às 00h00min e o Turno D das 00h00min às 06h00min, num regime de escala de quatro dias por um de folga.

Com o fito de facilitar ao leitor a compreensão das informações acima mencionadas, elaboramos um comparativo entre as Polícias Militares do Brasil que terceirizaram e que não terceirizaram seu serviço de atendimento de emergência (190), conforme o gráfico abaixo:

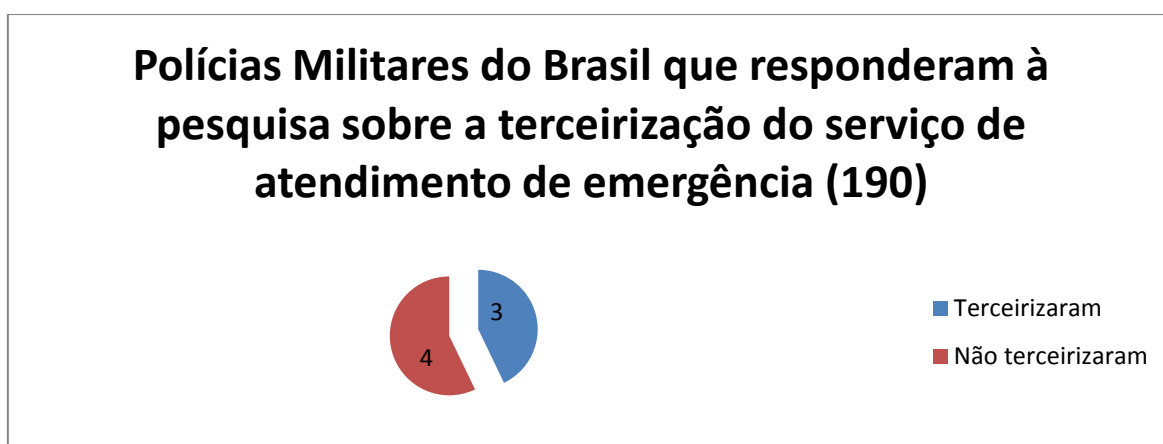


Figura 3: Comparativo entre o número de Polícias Militares do Brasil que terceirizaram e que não terceirizaram o serviço de atendimento de emergência (190).

Referência: abril/2013.

Fonte: Autores, 2013.

4.2 Terceirização no COPOM da Polícia Militar do Estado de Goiás

Pelo fato do serviço de atendimento de emergência (190) possuir certas peculiaridades e natureza distinta do serviço de telefonista, é imperioso um estudo aprofundado acerca da terceirização deste serviço com fins de se certificar se essa medida é viável, ou não, à luz do que prediz o ordenamento jurídico vigente e os estudos da ciência da segurança pública.

De fato, um mau atendimento, nos casos de emergência, macula a imagem da corporação como um todo e não só a imagem do atendente ou do COPOM, gerando um descrédito da atividade policial e um distanciamento do nosso maior cliente: o cidadão.

Por outro lado, um bom serviço prestado por um operador de telemarketing no atendimento de emergência (190) apresenta-se como um cartão de visita da Polícia Militar junto à sociedade, traduzindo-se no aumento do grau de confiabilidade na corporação e na melhora substancial da imagem institucional.

4.2.1 Vantagens e desvantagens

Ao longo do tempo, as organizações passaram a se dedicar cada vez mais às suas atividades finalísticas, deixando as atividades não essenciais a terceiros, visando, com isso, dar maior efetividade ao seu negócio principal.

Neste sentido, o aumento da efetividade no negócio principal, isto é, na atividade-fim da organização certamente é uma das grandes vantagens da terceirização.

Para Queiroz (1992), a maioria dos empreendedores encontraram na terceirização uma alternativa eficiente e eficaz de flexibilização empresarial, com vistas à melhoria da qualidade, produtividade e competitividade ao mercado. Trazendo maiores satisfações para os clientes em geral.

Nas lições ministradas por Lakatos (1997), a terceirização é uma tendência atual, forte e contínua que, além de beneficiar as organizações empresariais com lucros, minimiza os custos da contratante em curto espaço de tempo. Ela consiste num procedimento inovador de gestão empresarial repleto de vantagens.

Serra mencionou as seguintes vantagens desta técnica organizacional:

- Maior especialização nos serviços a serem prestados;
- Grandes ofertas de emprego, bem como, maiores investimentos em empresas com o intuito de terceirizar;
- Qualificação na prestação dos serviços, para a satisfação dos clientes;
- Controle maior na prestação de serviços, pois através de uma administração competente, a efetuação das atividades será feita com maior empenho;
- Experiência profissional e investimento na capacitação dos mesmos;
- Crescimento empresarial e nos lucros, gerando maior investimento no empreendimento;
- Redução de custos na especialização dos profissionais;
- Transferência da tecnologia para as empresas terceirizadas fornecidas pelas empresas prestadoras de serviço;
- Redução nas custas de manutenção dos equipamentos laborativos;
- Garantia de qualidade dos serviços prestados;
- Crescimento no empreendimento, sem investimentos grandiosos (SERRA, 2003, p. 149).

É claro que Serra não exauriu todas as possíveis vantagens que uma organização pode ter com a adoção da terceirização nas suas atividades laborais.

Ele elencou apenas algumas das muitas vantagens que podem ser auferidas com a utilização desta eficiente ferramenta de modernização das atividades organizacionais.

No mesmo sentido, Vidigal e Queiroz enumeraram, como vantagens da terceirização, o seguinte:

- 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 serviço, 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;
- [...];
- 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;
- [...];
- s) Melhoria da imagem institucional (VIDGAL, A.; QUEIROZ, M. G., 1997, p. 48-50).

Trazendo para o campo da PMGO, através da experiência que obtivemos no exercício da função de Coordenador de Operações do COPOM do CPC, vislumbramos que a terceirização do serviço de atendimento de emergência (190) trará, dentre tantas outras, as seguintes vantagens:

- a) exercício da função por pessoal especializado no ramo da atividade de telefonia;
- b) melhoria na qualidade do atendimento ao público, visto que os atendentes civis trabalhariam em turnos de seis horas diária, sendo submetido a um menor

nível de estresse se comparado ao policial militar que cumpre um turno de doze horas diária;

c) contínuo aperfeiçoamento dos atendentes, através de rotineiros treinamentos;

d) transferência de tecnologia de ponta da empresa contratada para o COPOM;

e) redução de gastos com a folha de pagamento do policial militar;

f) possibilidade da PMGO se concentrar em sua atividade-fim, isto é, no policiamento ostensivo, visando a manutenção da ordem pública;

g) intensificação do uso de tecnologias inovadoras e de técnicas administrativas modernas na busca da excelência no atendimento ao cidadão; e

h) melhoria da imagem da PMGO perante seu público externo.

Vale ressaltar que uma das maiores vantagens que se terá com a terceirização supra será o acréscimo do efetivo policial militar nas ruas com a assunção do serviço de atendimento de emergência por pessoal terceirizado, o que levará ao aumento da sensação de segurança por parte da sociedade. Além disso, haverá a consequente diminuição do ônus com pagamento de salários ao atendente de emergência terceirizado, pois seu piso salarial é bem inferior ao de um policial militar que, atualmente, exerce essa função.

Por isso, não entendemos como alternativa viável apenas o treinamento e aperfeiçoamento do efetivo policial militar que, atualmente, exerce a função de atendente de emergência, pois isso poderia implicar apenas na melhoria da qualidade no atendimento, mas não amenizaria o problema do déficit de efetivo nas ruas nem diminuiria o encargo do Estado com o pagamento da folha de pessoal, desatendendo, assim, o espírito do princípio da eficiência insculpido no *caput* do art. 37 da Constituição Federal, segundo o qual a Administração Pública deve buscar qualidade na realização das suas atividades com o menor custo possível.

Em relação à formação e aos treinamentos aos quais seriam submetidos os atendentes civis, a melhor opção que vislumbramos seria a responsabilidade solidária entre a empresa contratada e a PMGO, ou seja, o melhor caminho seria efetivar uma sólida parceria entre as partes de modo que cada uma oferecesse sua parcela de contribuição na formação e aperfeiçoamento dos referidos trabalhadores. A definição das obrigações das partes em relação a esse assunto poderia ser delineada no contrato firmado depois do processo licitatório, onde a contratada, por exemplo, poderia se compromissar a oferecer docentes especializados na área de telemarketing, recursos materiais e tecnológicos

apropriados à formação e aperfeiçoamento dos seus empregados e a PMGO, por sua vez, ofereceria o espaço físico e o corpo docente com formação e/ou experiência na área de atendimento de emergência para ministrar cursos específicos aos atendentes civis. Esse, aliás, é o procedimento adotado pela Polícia Militar do Estado do Ceará, que, respondendo o ofício que lhe enviamos, afirmou que, desde 1999, o seu serviço de atendimento de emergência é terceirizado e que, em relação aos cursos e treinamentos dos atendentes civis, existe uma parceria entre a empresa contratada e os Oficiais do CIOPS, bem como com aqueles que estão mais acostumados ao sistema utilizado no atendimento de emergência.

Apesar das muitas vantagens que envolvem a terceirização, como visto acima, não podemos nos furtar de mencionar algumas das desvantagens que tem se verificado com a adoção deste instrumento gerencial.

Giosa enumera os seguintes itens como desvantagens da terceirização:

- Não continuação das atividades prestadas a uma determinada empresa, devido à rotatividade dos empregados;
- Independência entre a empresa contratada e a terceirizada, quando há escassez na capacitação operacional;
- Dificuldade na consolidação de parcerias entre as empresas;
- Burocracia na formalização dos contratos;
- Desrespeito com os direitos trabalhistas;
- Conservadorismo e resistência;
- Lide entre os sindicatos;
- Custo dispendioso nas demissões;
- Fornecedores sem a qualificação desejada (GIOSA, 1993, p. 82).

Sem dúvida alguma, uma das grandes desvantagens da terceirização, e aqui me limito à terceirização do serviço de atendimento de emergência (190), é a possibilidade de haver considerável rotatividade dos empregados da empresa contratada, pois isso prejudicará a continuidade da qualidade dos serviços de segurança pública prestados ao cidadão.

Quanto ao conservadorismo e resistência mencionados por Giosa como desvantagens da terceirização, não coadunamos com referido pensamento, pois entendemos que se tratam mais de óbices à implantação da terceirização que desvantagens desta.

Vidigal e Queiroz, ao escreverem sobre o assunto em um brilhante trabalho monográfico, mencionaram como desvantagens, ou fatores restritivos, da terceirização o seguinte:

- a) O desconhecimento sobre o assunto, que se reflete junto à 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 (VIDGAL, A.; QUEIROZ, M. G., 1997, p. 50-51).

Repetimos a mesma observação feita quando nos referimos às palavras de Giosa, ou seja, não consideramos as resistências e o conservadorismo, que segundo Vidigal e Queiroz inibem a aplicação de técnicas modernas, como desvantagens da terceirização, mas como possíveis barreiras a serem superadas na implantação desta “moderna” técnica.

Em relação à terceirização do serviço de atendimento de emergência (190) do COPOM, podemos apontar, dentre outras, as seguintes desvantagens:

- a) vulnerabilidade das informações sigilosas da Corporação;
- b) impedimento do exercício do poder disciplinar pelo Supervisor de Atendimento ou superior hierárquico competente em desfavor do atendente terceirizado faltoso;
- c) possível rotatividade dos empregados da empresa contratada;
- d) burocracia na formalização dos contratos, que terão prazo determinado de vigência; e
- e) resistência do público interno em dividir o mesmo espaço laboral com civis.

Em relação à vulnerabilidade das informações sigilosas da Corporação, vale frisar que elas não serão, necessariamente, repassadas ao pessoal terceirizado, que delas terão conhecimento somente em casos excepcionalíssimos e a critério do Supervisor de Atendimento, que continuará sendo um policial militar, ou de algum outro superior hierárquico competente.

Diante das vantagens e desvantagens acima mencionadas, não entrando no mérito da predominância de uma sobre a outra, certo é que o novo modelo de gestão

organizacional com enfoque na gestão da qualidade na prestação de serviços exige a urgente adoção da terceirização nas atividades da administração, pois esta é uma moderna tendência de efeitos benéficos inigualáveis se comparada às tradicionais formas de se gerir as organizações.

Fato é que a implantação da terceirização no serviço de atendimento de emergência (190) do COPOM da Polícia Militar do Estado de Goiás implica em certo risco, ou melhor, em receio com o novo, o que de certa forma é natural, pois o novo, em regra, gera ansiedade, medo, insegurança e/ou desconfiança.

Entretanto, isso não pode se tornar barreira à implantação dessa eficiente ferramenta de gestão, sob pena de não se alcançar os benefícios dela advindos.

Giosa (1993) coaduna com essa assertiva através de uma equação ao pontuar que administrar com eficiência e com eficácia é igual a coragem de mudar vezes o risco.

Ao tratar do medo em se implantar a terceirização, Vidigal e Queiroz discorreram que:

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 (VIDGAL, A.; QUEIROZ, M. G., 1997, p. 52).

Apesar dos fatores mencionados por esses autores e demais obstáculos que surgem diante da ideia de se implantar a terceirização do serviço de atendimento de emergência (190) do COPOM da PMGO, sob o prisma estratégico, essa iniciativa se mostra como condição *sine qua non*² para a otimização dos recursos humanos e materiais da Corporação, diminuição da criminalidade e o conseqüente fortalecimento da imagem e reputação da instituição diante do público interno e da sociedade goiana, pois se baseia em uma concepção moderna, eficiente e eficaz de gerir racionalmente os recursos disponíveis para a realização das atividades administrativas e operacionais sob a responsabilidade da Polícia Militar. Enfim, trata-se de um caminho que necessariamente deve ser percorrido para que se alcance o sucesso da Corporação.

² Indispensável, essencial (ex.: condição *sine qua non*). fonte: Dicionário Priberam da Língua Portuguesa.

4.2.2 Aceitabilidade pelo público interno e externo

Com o fito de verificarmos o comportamento dos integrantes da Polícia Militar do Estado de Goiás, aqui denominado público interno, bem como do público civil integrante da sociedade goiana, aqui denominado público externo, acerca da terceirização do serviço de atendimento de emergência do COPOM, aplicamos por amostragem um questionário a esses dois públicos, que demonstraram posições antagônicas em relação aos quesitos que responderam.

O questionário se resumiu a questões subjetivas, visando à obtenção de informações sobre a aceitabilidade ou não da terceirização do serviço de atendimento de emergência do Centro de Operações da Polícia Militar da PMGO que entendemos ser uma das atividades não essenciais realizadas pela Polícia Militar de Goiás com vistas ao cumprimento da sua missão constitucional, qual seja, o policiamento ostensivo e a preservação da ordem pública.

Aplicamos os questionários em tela a policiais militares pertencentes a diversos Comandos Regionais da Polícia Militar (CRPM) de Goiás, inclusive a vários que exercem a função de atendente de emergência nas diversas Unidades Operacionais da PMGO. Não restringimos a aplicação apenas ao efetivo do COPOM do CPC, visto que entendemos que o resultado da pesquisa seria tendencioso, pois já laboramos nesta Unidade Militar e, através de conversas informais, verificamos que a maioria do efetivo é desfavorável à terceirização em tela, principalmente por temerem transferências para UPMs operacionais e pelo fato de estarem satisfeitos com a escala de serviço que atualmente cumprem, sendo 12h x 24h e 12h por 72h.

Dos cento e trinta policiais militares que preencheram o questionário em questão, noventa e seis entendem não ser viável a terceirização do serviço de atendimento de emergência do COPOM da PMGO e trinta e quatro entendem ser viável.

De certa forma, entendemos esse resultado como sendo fruto de opiniões diversas de policiais militares que nunca tiveram experiência com os serviços realizados no COPOM, principalmente nos da Capital deste Estado e da região metropolitana que possuem uma estrutura mais completa e complexa.

Em porcentagem, os que optaram pela viabilidade correspondem a 26% e os que optaram pela inviabilidade corresponde a 74% do total dos policiais militares que responderam ao questionário em tela, conforme figura abaixo:

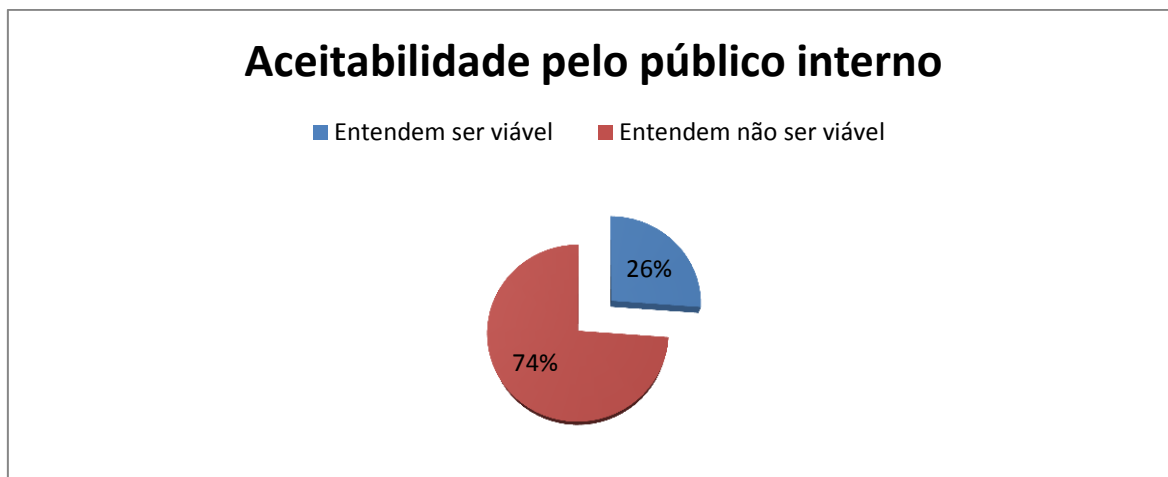


Figura 4: Grau de aceitabilidade da terceirização do serviço de atendimento de emergência (190) do COPOM da PMGO pelo público interno.

Referência: abril/2013.

Fonte: Autores, 2013.

Entendemos que o resultado acima demonstrado reflete um comportamento resultante dos motivos elencados por Vidigal e Queiroz como fatores que obstaculizam o processo de implantação da terceirização nas organizações, dentre os quais se encontram o conservadorismo das pessoas e o medo do novo.

Não há de se questionar que realmente o novo traz consigo uma série de segredos, dúvidas e incertezas e que, por isso, as pessoas, não raras vezes, preferem continuar na mesma situação por temerem as consequências de mudanças, o que no mundo empresarial é inaceitável devido à constante evolução e instabilidade do mercado consumidor.

Em relação à pesquisa feita junto ao público externo, constatamos que a maioria dos pesquisados entenderam ser viável a terceirização do serviço de atendimento de emergência do Centro de Operações da Polícia Militar, justificando se tratar de uma possibilidade de melhora na qualidade do atendimento ao cidadão.

Dos cento e trinta civis que preencheram o questionário em tela, apenas dezesseis entendem não ser viável a terceirização do serviço de atendimento de emergência do COPOM, por outro lado, a grande maioria, isto é, cento e quatorze entendem ser viável. De certo modo, isso reflete certa insatisfação da sociedade com o atual serviço de atendimento de emergência oferecido pela PMGO, através do 190.

Em porcentagem, os que optam pela viabilidade correspondem a 88% e os que optam pela inviabilidade corresponde apenas a 12% do total dos pesquisados, conforme o gráfico abaixo:

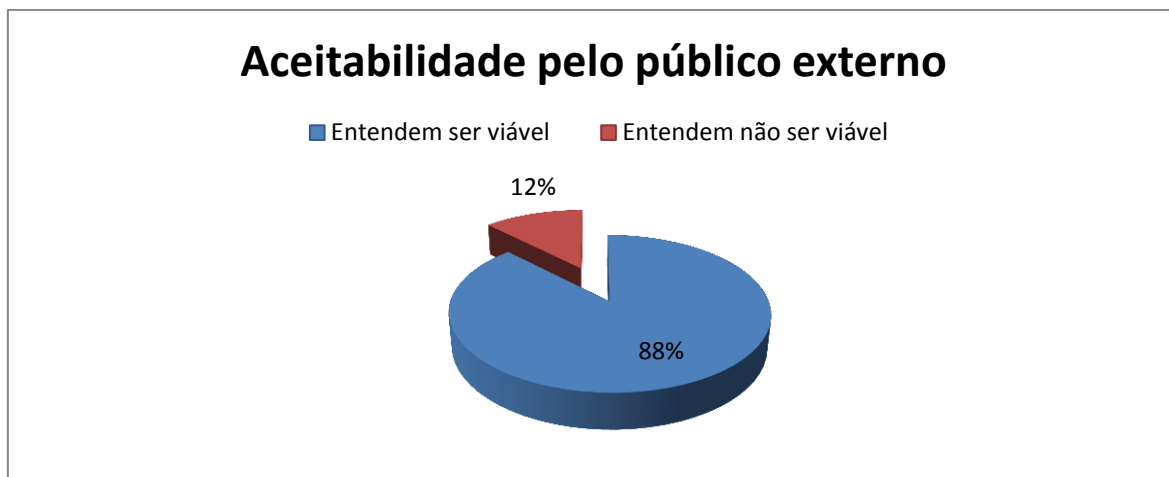


Figura 5: Grau de aceitabilidade da terceirização do serviço de atendimento de emergência (190) do COPOM da PMGO pelo público externo.

Referência: abril/2013.

Fonte: Autores, 2013.

Indiscutivelmente, esses dados refletem o grau de insatisfação do público externo em relação ao serviço prestado pela Polícia Militar do Estado de Goiás através do atendimento de emergência (190).

Optando pela viabilidade da terceirização do serviço de atendimento de emergência, o pessoal civil pesquisado demonstrou ter visto nesta inovação uma alternativa para a melhora no atendimento ao cidadão em casos de necessitarem do contato com a PMGO através do conhecido 190.

Essa informação colhida junto ao público externo, não só fortalece nossa tese de que a terceirização do serviço de atendimento de emergência do COPOM da PMGO é uma alternativa viável para se mitigar os problemas que, atualmente, a Corporação passa por motivo da falta de efetivo nas ruas, como é um veemente anseio da sociedade civil goiana.

4.2.3 Viabilidade econômica

Neste tópico, através de uma análise de mercado, procuramos demonstrar a viabilidade econômica de se terceirizar o serviço de atendimento de emergência (190) do Centro de Operações da Polícia Militar de Goiás.

Para isso, servimo-nos das informações que nos foram repassadas por uma empresa que atua em Goiás e oferece a terceirização dos serviços de telefonista.

Por meio das informações coletadas e da sua análise sistemática foi possível a constatação de que a implantação da terceirização dos serviços em epígrafe será de grande valia tanto para a Polícia Militar do Estado de Goiás como para a Administração Pública, que estará auferindo uma considerável economia aos cofres públicos ao contratar uma empresa especializada no ramo de teleatendimento.

Não há de se esquecer também dos benefícios que a sociedade terá com a implantação dessa medida, pois, uma vez que os serviços de teleatendimento passarão a ser realizados por pessoal altamente especializado neste ramo, outro não poderá ser o resultado, senão o aumento exponencial na qualidade deste tipo de serviço, que carece de pessoas realmente aptas a realizá-lo com dedicação e de forma científica e não empírica como tem acontecido atualmente.

Na busca das informações necessárias ao desenvolvimento deste tópico, foi utilizada como metodologia a pesquisa de campo, com informações obtidas junto ao grupo empresarial Gentleman Segurança, localizado na Praça Jockey Club n.º 95, Qd 171, Lts 02/03, Cidade Jardim, Goiânia-GO, e ao Centro de Operações Policiais Militares do Comando do Policiamento da Capital (COPOM/CPC), localizado na Av. Anhanguera, n.º 7.364, Setor Aeroviário, Goiânia-GO.

A proposta realizada neste estudo de terceirização do serviço de atendimento de emergência (190) da PMGO tomou como modelo o COPOM do CPC, onde, com base na experiência que adquirimos no exercício da função de Coordenador de Operações, chegamos à conclusão que seria necessária a contratação de, no mínimo, quinze postos de telefonistas, para que o serviço em questão fosse realizado com a eficiência almejada.

Quanto ao valor salarial mensal aplicado no ano de 2013, foi tomado por parâmetro o salário base da categoria de telefonista que está fixado em R\$ 702,00 (setecentos e dois reais), segundo informações que nos foram repassadas pela empresa de terceirização de serviços Gentleman, demonstrada no Quadro 1.

Apesar de termos Cabos e, às vezes, até Sargentos exercendo a função de atendente de emergência no COPOM da PMGO, tomaremos por base o salário de um Soldado, que até o presente momento tem recebido como subsídio o valor de R\$ 3.297,72 (três mil, duzentos e noventa e sete reais e setenta e dois centavos).

Abaixo, demonstramos o valor a ser gasto com a contratação de um telefonista para exercer a função de atendente de emergência no COPOM da PMGO, segundo

informações que nos foi fornecida pela empresa Gentleman Segurança, que atua na área de terceirização de diversos serviços:

PLANILHA DE CUSTO PARA CONTRATAÇÃO DE TELEFONISTA

01 - Posto de Telefonista de 44:00 horas Semanais				
ITEM	MÃO DE OBRA	UNITARIO	QUANT	VALOR
1	SALÁRIO NORMATIVO DE TELEFONISTA	702,00	1	R\$ 702,00
2	HORA INTERVALAR		0	R\$ -
3	ADICIONAL NOTURNO	R\$ 0,64	0	R\$ -
4	HORA EXTRA	3,93	0	R\$ -
5	DSR - DESCANSO SEMANAL REMUNERADO			R\$ -
6	TOTAL DA MÃO DE OBRA			R\$ 702,00
7	RESERVA TÉCNICA	2,00%		R\$ 14,04
8	TOTAL			R\$ 716,04
ENCARGOS SOCIAIS				
9	ENCARGOS SOCIAIS (% SOBRE O ITEM 08)	89,00%		R\$ 637,28
10	MÃO-DE-OBRA + RES. TEC + ENC. SOCIAIS			R\$ 1.353,32
INSUMOS				
11	UNIFORME	17,50	1	R\$ 35,00
12	VALE ALIMENTAÇÃO	204,60	1	R\$ 204,60
13	VALE TRANSPORTE	118,80	1	R\$ 118,80
14	EXAMES PERIODICOS	0,00	1	R\$ 3,00
15	SEGURO DE VIDA	R\$ 0,83		R\$ 0,83
16	ASSIDUIDADE/ASSIDUIDADE	60,00		R\$ 60,00
17	SUPERVISÃO	0,00		R\$ 15,00
18	TOTAL DE INSUMOS			R\$ 437,23
19	TOTAL M. OBRA + ENCARGOS + INSUMOS			R\$ 1.790,55
DEMAIS COMPONENTES				
	DESP. ADM. E OPERACIONAIS (% SOBRE ITEM 20)	5,00%		R\$ 89,53
20	TOTAL (19 + 20)			R\$ 1.880,07
21	LUCRO (% SOBRE O ITEM 22)	5,00%		R\$ 94,00
22	TOTAL (21 + 22)			R\$ 1.974,08
23	TRIBUTOS (% SOBRE O ITEM 25)			
	ISSQN		5,00%	
	PIS		0,65%	
	CS		2,88%	
	COFINS		3,00%	
	IR		4,80%	
24	TOTAL DOS TRIBUTOS		16,33%	R\$ 385,28
CUSTO MENSAL DO POSTO				
25	CUSTO TOTAL (24 + 25)			R\$ 2.359,35

Quadro 1: Demonstrativo do valor cobrado para contratação de um telefonista. Base de cálculo ano 2013. (Serviços a serem contratados/terceirizados) – mensal.

Fonte: Gentleman Segurança, 2013.

Para facilitar a compreensão dos gastos que se terá com a terceirização do serviço de atendimento de emergência da PMGO em relação ao valor que se gasta hoje com o emprego de policial militar no exercício desta função, elaboramos os quadros que se

seguem, onde são demonstrados os valores recebidos a título de salários mensais e anuais por um telefonista, segundo as informações nos passadas pela empresa Gentleman Segurança, e um soldado da nossa Corporação:

Categoria	Quantidade de pessoal	Valor unitário (R\$)	Valor total mensal (R\$)	Valor total anual (R\$)
Telefonista	15	2.359,35	35.390,25	424.683,00

Quadro 2: Demonstrativo do gasto estatal mensal e anual com a contratação de um telefonista terceirizado.

Ano base: 2013.

Fonte: Empresa Gentleman Segurança, 2013.

Graduação	Quantidade de pessoal	Valor unitário (R\$)	Valor total mensal (R\$)	Valor total anual (R\$)
Soldado	15	3.297,72	49.465,80	593.589,60

Quadro 3: Demonstrativo do gasto estatal mensal e anual com um soldado da PMGO.

Ano base: 2013.

Fonte: Gerência de Finanças da PMGO, 2013.

Com base nos quadros acima e para uma melhor compreensão do assunto, elaboramos o gráfico comparativo entre os valores gastos com a contratação da categoria terceirizada e o valor gasto com o pagamento do subsídio de um soldado que realiza o serviço de atendimento de emergência no COPOM da PMGO, conforme se vê abaixo:



Figura 6: Comparativo do valor salarial mensal entre um soldado e um telefonista terceirizado.

Fonte: Empresa Gentleman Segurança, 2013 e Gerência de Finanças da PMGO, 2013 .

Conforme se percebe a partir de uma análise literal da figura 6, a diferença salarial mensal entre um soldado e um telefonista terceirizado equivale a R\$ 938,37 (novecentos e trinta e oito reais e trinta e sete centavos), o que em percentagem representa 28,45% de economia com a folha de pagamento do Estado.

Na figura acima fica evidente que a contratação dos serviços prestados por empresa especializada no ramo de telefonia fica mais econômica para a Administração Pública que a manutenção de um soldado no exercício desta função, pois o salário do telefonista terceirizado, contando com todos os encargos trabalhistas, fica em média 28,45% menor que o salário recebido por um soldado da Polícia Militar.

Vejamos na figura abaixo o comparativo dos gastos salariais e demais encargos correlatos que seriam despendidos mensal e anualmente com um soldado e com um telefonista terceirizado.

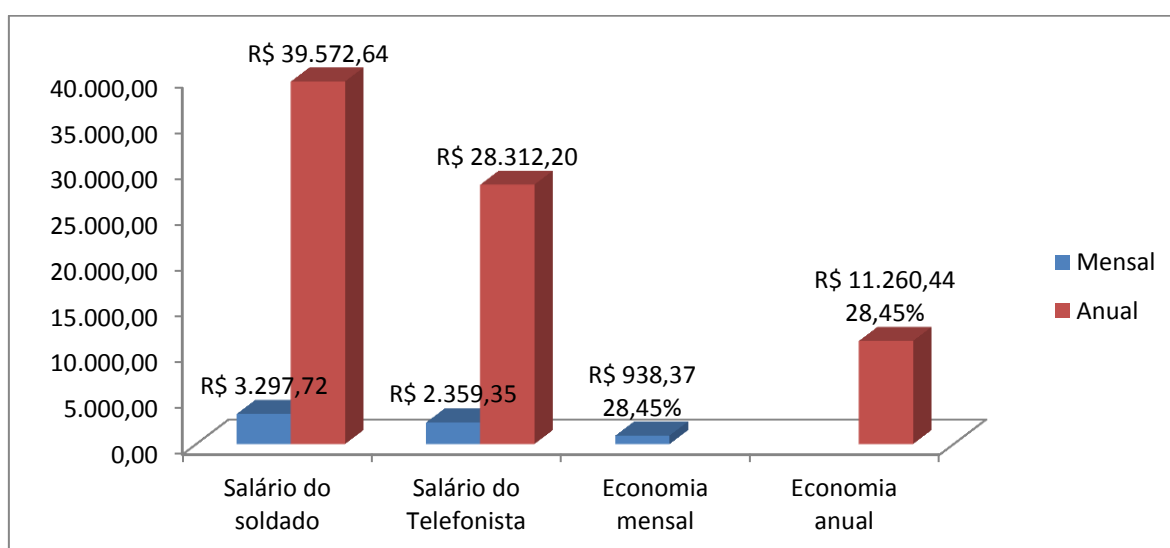


Figura 7: Comparativo do valor mensal e anual recebidos por um soldado e por um telefonista terceirizado. Fonte: Empresa Gentleman Segurança, 2013 e Gerência de Finanças da PMGO, 2013.

Através da análise da figura acima, percebe-se que, através da contratação de um posto de telefonista, o Estado estaria economizando mensalmente R\$ 938,37 (novecentos e trinta e oito reais e trinta e sete centavos) e, anualmente, R\$ 11.260,44 (onze mil, duzentos e sessenta reais e quarenta e quatro centavos), o que corresponde a 28,45% de redução de gastos em relação ao salário de um soldado.

Se multiplicarmos esses valores mensal e anual por quinze, que seria o número ideal de telefonistas para trabalharem no Centro de Operações da Polícia Militar do CPC, teríamos uma economia mensal de R\$ 14.075,55 (quatorze mil, setenta e cinco reais e

cinquenta e cinco centavos) e anual de R\$ 168.906,60 (cento e sessenta e oito mil, novecentos e seis reais e sessenta centavos).

Caso esses números ainda não impressionem o leitor, se multiplicarmos os valores mensal e anual por duzentos e cinquenta e seis, que é o número aproximado de policiais militares que exercem a função de atendente de emergência em todo o Estado de Goiás, segundo a pesquisa de campo que realizamos, chegaríamos à economia mensal de R\$ 240.222,72 (duzentos e quarenta mil, duzentos e vinte e dois reais e setenta e dois centavos) e anual de R\$ 2.882.672,64 (dois milhões, oitocentos e oitenta e dois mil, seiscentos e setenta e dois reais e sessenta e quatro centavos).

Para facilitar a compreensão destas cifras, elaboramos o seguinte gráfico:

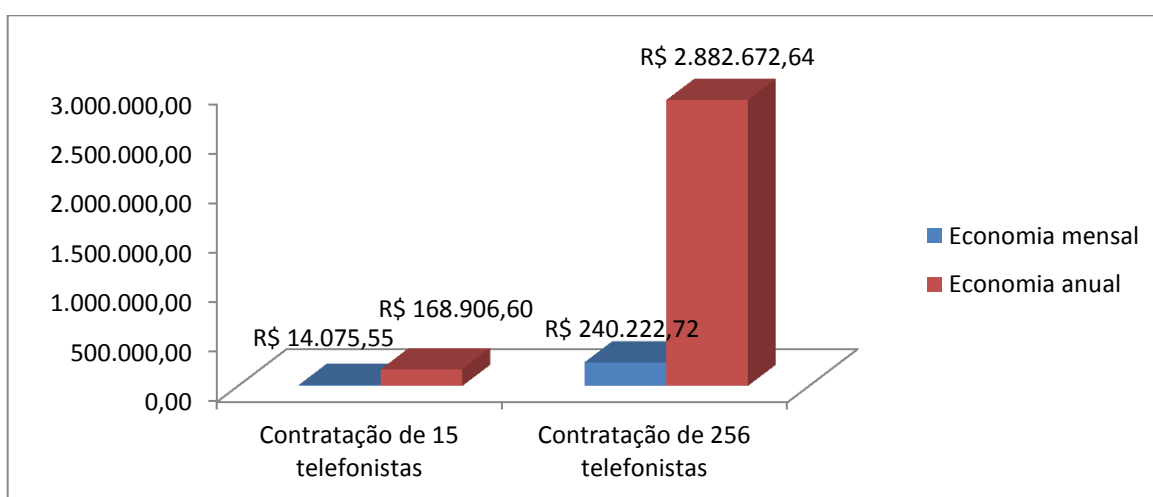


Figura 8: Comparativo da economia salarial mensal e anual com a contratação de 15 e 256 postos de telefonistas.

Fonte: Empresa Gentleman Segurança, 2013 e Gerência de Finanças da PMGO, 2013.

Essa considerável economia que teríamos com a terceirização do serviço de atendimento de emergência, conforme demonstrado, poderia ser revertida em diversas ações sociais, em especial nas áreas de saúde, habitação, educação e, porque não, na própria segurança pública.

Em decorrência do exposto, defendemos a terceirização em tela, pois com ela haverá inestimável ganho tanto para a Administração Pública quanto para a sociedade em geral.

Àquela, principalmente, devido à economia que se terá com a contratação de mão de obra terceirizada para o serviço de atendimento de emergência e otimização dos recursos humanos, e a esta devido ao aumento do efetivo de policiais militares que serão

direcionados para a atividade de policiamento ostensivo e preventivo nas ruas, aumentando a sensação de segurança, além da considerável melhora que haverá no serviço de atendimento de emergência, que passará a ser realizado por pessoal altamente especializado neste ramo de atividade.

4.2.4 Possibilidade jurídica

Para melhor compreensão sobre a possibilidade jurídica da implantação da terceirização no serviço de atendimento de emergência do COPOM da PMGO, faz-se necessário, inicialmente, expor em linhas gerais a polêmica discussão acerca da relatividade da diferenciação entre atividade-meio e atividade-fim de uma organização laboral.

Ao definir o vocábulo organização, Maximiano pontuou que:

[...] uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações (MAXIMIANO, 1992, p. 23).

Através da terceirização, o administrador objetiva focar os esforços na realização da atividade precípua da organização, sendo necessário que toda a capacidade produtiva seja direcionada para o alcance dos objetivos pré-definidos e propostos pela alta direção da empresa.

Em decorrência disso, as atividades tidas como não essenciais, apesar de serem necessárias à realização do produto final, são relegadas a um segundo plano, sendo transferidas a trabalhadores especializados na sua realização e que as têm como atividade-fim.

Estas atividades são comumente conhecidas como atividades-meio, isto é, são de certa forma dispensáveis para a realização da atividade central da organização, ou seja, da atividade-fim.

Devido as suas características de acessoriedade, é perfeitamente possível e viável a transmissão destas atividades a outras empresas, pois isso se traduz em redução

imediate de custos com mão-de-obra, especialização dos serviços prestados, melhora na qualidade dos produtos, na imagem da organização perante seus clientes e na reputação da empresa perante público interno.

Conforme se posiciona Catharino (2005), há, ainda, grande polêmica acerca dos serviços que podem ou não serem terceirizados, sendo que boa parte da doutrina defende a licitude da terceirização apenas para as atividades-meio ou complementares da organização.

Nesta mesma linha de pensamento, Barros (Barros apud Moraes, 2006, p. 67) assevera que terceirização é um fenômeno "que consiste em transferir para outrem atividades consideradas secundárias, ou de suporte, mais propriamente denominadas de atividades-meio, dedicando-se a empresa à sua atividade principal, isto é, à sua atividade-fim."

No mesmo sentido, Martins (Martins apud Moraes, 2003, p. 67) leciona que terceirização é a "possibilidade de contratação de terceiros para realização de atividade-meio da empresa, isto é, aquelas atividades que não constituam seu objeto principal, sua atividade essencial."

Maurício Correia de Melo (MELO, 2010), Procurador do Trabalho, compara as atividades meio e fim com as funções exercidas por órgãos ou partes do corpo humano. Ele ressalta que algumas partes do nosso corpo são mais imprescindíveis que outras. Menciona que o cérebro, por exemplo, é essencial ao corpo, por isso, não é possível "terceirizá-lo", entretanto, ressalta que uma pessoa pode tranquilamente sobreviver com a falta de um dedo ou uma parte da mão.

Para referido Procurador, as organizações também possuem atividades principais, aquelas essenciais ao seu funcionamento, e outras atividades que não são essenciais, são acessórias, podendo ser terceirizadas.

Mas, o que diferencia a atividade-meio da atividade-fim? Qual dessas atividades pode ser objeto de terceirização? Há alguma legislação que regulamenta o assunto? Essas e outras perguntas ainda estão longe de serem respondidas, pois é grande a discussão sobre referida temática.

A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), em seu art. 581, § 2º (BRASIL, 1943, p. 87), definiu como atividade-fim a que caracterizar a "unidade do produto, operação ou objetivo final, para cuja obtenção todas as demais atividades converjam exclusivamente em regime de conexão funcional".

Apesar do intento, a CLT não conseguiu definir detalhadamente o que vem a ser cada uma dessas atividades, deixando pairar, ainda, numerosas dúvidas acerca desta distinção tanto no meio doutrinário como no meio jurisprudencial, o que tem se tornado um tormento para os magistrados, que têm proferido as decisões com base em cada caso concreto, na hora de solucionar os conflitos advindos da utilização da terceirização.

Neste sentido, fazendo alusão ao Projeto de Lei nº 6.382/2010 que visa regulamentar a terceirização para a proteção dos empregados que trabalham nesta condição, a Confederação Nacional da Indústria (CNI) salientou que não há como distinguir seguramente o que é atividade-fim e atividade-meio, mencionando como exemplo a construção de um prédio, na qual há várias etapas: fundação, parte elétrica, hidráulica, indagando, ao final, o que seria fim e o que seria meio nesta obra.

Dessa forma, verifica-se que a distinção entre atividade-meio e atividade-fim de uma organização ainda não restou pacificada, dependendo, sobretudo, de legislação específica a ser editada que venha descrever pormenorizadamente cada uma delas.

Fazendo uma metáfora ao exemplo supramencionado de Maurício Correia de Melo, o COPOM da PMGO tem plena possibilidade de continuar suas atividades sem o serviço de atendimento de emergência (190), pois, apesar da sua importância, se não houvesse efetivo para realizar tal função, os próprios despachantes, coordenadores de operações ou supervisores de atendimento e despacho poderiam efetivar referido mister.

Além disso, a PMGO conta atualmente com um aparelho celular em cada viatura que tem facilitado de maneira exponencial a comunicação entre a Polícia Militar e o cidadão, que tem visto esta iniciativa com otimismo, visto que houve uma considerável diminuição do tempo-resposta das chamadas policiais.

Diante do exposto, mesmo que não haja um parâmetro legal para definir detalhadamente o que seria atividade-meio e atividade-fim, entendemos que o serviço de atendimento de emergência (190) do COPOM da PMGO se enquadra mais como atividade-meio que como atividade-fim, sendo passível, portanto, de ser terceirizado de forma lícita.

Esclarecido o assunto alusivo à polêmica discussão acerca da relatividade da diferenciação entre atividade-meio e atividade-fim, passaremos agora a tecer alguns comentários sobre o aspecto legal da terceirização, especialmente quanto à possibilidade jurídica da sua implantação no serviço de atendimento de emergência (190) do COPOM da PMGO.

Segundo Delgado, apesar de sua utilização já ter se difundido no mercado brasileiro há anos, o instituto da terceirização foi efetivamente implantado no Brasil apenas a partir da década de 70.

Acrescenta referido doutrinador que, apesar da Consolidação das Leis do Trabalho ter sido elaborada em 1940, mencionado instrumento administrativo não tinha o peso nem a atenção especial que tem nos dias de hoje. Ele traduz esses ensinamentos nas seguintes palavras:

Em fins da década de 1960 e início dos anos 70 é que a ordem jurídica instituiu referência normativa mais destacada ao fenômeno da Terceirização (ainda não designado por tal epíteto nessa época, esclareça-se). Mesmo assim tal referência dizia respeito apenas ao segmento público (melhor definindo: segmento estatal) do mercado de trabalho – administração direta e indireta da União, Estados e Municípios. É o que se passou com o Decreto-Lei n. 200/67 (art. 10) e Lei n. 5.645/70 (DELGADO, 2002, p. 418-419).

Podemos inferir através das palavras de Delgado que a terceirização começou a ganhar força no momento em que o próprio Estado a adotou como forma de descentralização das suas atividades administrativas.

Isso se deu, inicialmente, com o advento do Decreto-Lei 200, de 25 de fevereiro de 1967 (BRASIL, 1967), que dispôs sobre a organização da Administração Federal, estabeleceu diretrizes para a Reforma Administrativa e deu outras providências.

Por meio deste diploma legal, as tarefas executivas passaram a ser realizadas indiretamente, por meio de contrato de intermediação de mão-de-obra.

Isso favoreceu o bom desempenho das atividades finalísticas da Administração Pública, pois seus esforços passaram a ser concentrados com maior intensidade nas suas atividades essenciais.

Passado pouco tempo, foi publicada a Lei 5.645 de 10 de dezembro de 1970 (BRASIL, 1970), que previa que "as atividades relacionadas com transporte, conservação, custódia, operação de elevadores, limpeza e outras assemelhadas" seriam objetos de execução mediante contrato, conforme disposição do Decreto-Lei 200/67.

Dando continuidade à implementação da terceirização, o legislador criou outras normas específicas sobre o assunto como a Lei 6.019/74 (tratou do trabalho temporário), a Lei 7.102/83 (dispôs sobre serviços de vigilância bancária), a Lei 9.472/97 (dispôs sobre os serviços de telefonia) e a Lei 8.987/95 (disciplinou a terceirização nas concessionárias de serviço público).

Outra norma jurídica importante neste contexto foi a Lei 8.863/94, que ampliou a hipótese de terceirização para toda a área de vigilância patrimonial, pública ou privada, inclusive para as pessoas físicas, provocando, com isso, uma verdadeira revolução positiva no meio empresarial.

Inicialmente, no setor privado, somente duas espécies de terceirização (trabalho temporário e vigilância patrimonial) eram autorizadas pela lei.

Na prática, esse limite foi extrapolado rapidamente e a terceirização passou a incorporar várias outras atividades econômicas mesmo sem autorização legal.

Isso levou a um aumento gradativo das reclamações trabalhistas alusivas à matéria, fazendo com que a jurisprudência trabalhista, dividida, decidisse as disputas através de diferentes interpretações jurídicas.

Apesar de permitida implicitamente pela Constituição Federal, no Brasil não há uma lei específica que regulamente por completo o instituto da terceirização.

Hodiernamente, o que temos em matéria de terceirização advém de construções doutrinárias e jurisprudenciais, cabendo destaque para Súmula nº 331, de 31 de maio de 2011, do Tribunal Superior do Trabalho (TST) que sobre o assunto assim dispõe:

Súmula nº 331 do TST - CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS. LEGALIDADE (nova redação do item IV e inseridos os itens V e VI à redação) - Res. 174/2011, DEJT divulgado em 27, 30 e 31.05.2011.

I - A contratação de trabalhadores por empresa interposta é ilegal, formando-se o vínculo diretamente com o tomador dos serviços, salvo no caso de trabalho temporário (Lei nº 6.019, de 03.01.1974).

II - A contratação irregular de trabalhador, mediante empresa interposta, não gera vínculo de emprego com os órgãos da Administração Pública direta, indireta ou fundacional (art. 37, II, da CF/1988).

III - Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº 7.102, de 20.06.1983) e de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados a atividade-meio do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta.

IV - O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica a responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços quanto àquelas obrigações, desde que haja participado da relação processual e conste também do título executivo judicial.

V - Os entes integrantes da Administração Pública direta e indireta respondem subsidiariamente, nas mesmas condições do item IV, caso evidenciada a sua conduta culposa no cumprimento das obrigações da Lei n.º 8.666, de 21.06.1993, especialmente na fiscalização do cumprimento das obrigações contratuais e legais da prestadora de serviço como empregadora. A aludida responsabilidade não decorre de mero inadimplemento das obrigações trabalhistas assumidas pela empresa regularmente contratada.

VI - A responsabilidade subsidiária do tomador de serviços abrange todas as verbas decorrentes da condenação referentes ao período da prestação laboral (BRASIL, 2011, p. 1).

Estudiosos do assunto têm afirmado que esta Súmula é a única orientação sobre terceirização que existe atualmente no Brasil, que, não raras vezes, tem negligenciado no tocante à regulamentação de atividades imprescindíveis para o crescimento da nação.

Ela procurou regulamentar uma situação muito polêmica no que tange à terceirização que é a questão da responsabilidade ou não do tomador de serviços alusiva aos encargos trabalhistas não pagos ao trabalhador pela empresa terceirizada.

Sobre essa temática, a doutrina e a jurisprudência pátrias têm apresentado três posicionamentos distintos: o que entende que o tomador de serviço não pode ser responsabilizado de forma alguma, o que defende a sua responsabilidade solidária e o que coaduna com a sua responsabilidade subsidiária.

Segundo Mercante (2013), um dos autores que pertence a primeira corrente é Francisco Rodrigues de Barros, que sustenta que a responsabilidade subsidiária do tomador de serviço não tem amparo legal e que a responsabilidade solidária é impossível, visto que este tipo de responsabilidade não se presume, devendo decorrer da lei ou da vontade das partes.

Para os adeptos do segundo posicionamento, a responsabilidade solidária do tomador de serviço é inquestionável, mesmo que não haja lei disciplinando claramente referido assunto, sob pena de ocorrer o seu enriquecimento sem causa.

Mercante (2013, p. 3) trata com propriedade esse tema da seguinte forma:

A responsabilização do contratante, do dono da obra, do beneficiário direto da mão-de-obra terceirizada, do tomador de serviços, de forma geral, ainda que a lei seja um tanto omissa, é inquestionável, no Direito do Trabalho, pois além de tratar-se de questão social em relação ao trabalhador, que é hipossuficiente e tem sua remuneração como de natureza alimentar, deve-se levar em conta, ainda, a efetividade do exercício jurisdicional, para que decisões na esfera trabalhista não fiquem sem a devida e necessária execução e satisfação diante da competência dos contratados, dos intermediadores, independentemente, até, de tratar-se de atividade-fim ou não, de constituir-se em terceirização legal ou ilegal. O beneficiário da terceirização não pode estar alheio ao prejuízo do trabalhador, sob pena de enriquecer sem causa.

A mesma autora assevera que o pensamento majoritário é o que defende a tese da responsabilidade subsidiária do tomador de serviço, que tem o dever de escolher bem a empresa que vai contratar para a realização de atividades não essenciais ao seu âmbito de atuação, bem como deve manter rigorosa fiscalização quanto ao pagamento dos encargos trabalhistas dos empregados vinculados a esta empresa.

Mercante (2013, p. 3), ao discorrer sobre esta espécie de responsabilidade, menciona Dárcio Guimarães de Andrade, dizendo que ele expõe que:

[...] apesar da responsabilidade pelo pagamento dos débitos trabalhistas ser da empresa terceirizada, a qual contrata diretamente os empregados, tem responsabilidade subsidiária o tomador de serviços. 'Esta responsabilidade independe do vínculo de emprego e tem sua causa na responsabilidade por fato de terceiro, fundada na presunção de culpa *in eligendo* ou *in vigilando*'. Isto porque, sendo o trabalho feito em benefício do tomador, a ele se impõe o dever de zelar pelo fiel cumprimento das obrigações decorrentes do contrato firmado. Diante disso, a idoneidade da fornecedora de mão-de-obra é de extrema relevância. 'Se o tomador se abstém de vigiar, deve responder pelos prejuízos, pois se beneficiou do trabalho prestado'.

Como se percebe, a responsabilização subsidiária busca respaldo na culpa *in eligendo* ou *in vigilando* do tomador de serviço, sob a alegação de que não é possível devolver a força laboral do empregado, por isso, ele tem o direito de receber de quem foi beneficiado com a prestação dos seus serviços e que não soube escolher bem ou fiscalizar a contento a empresa contratada para realizar serviços acessórios ao ramo de atividade da empresa contratante.

A discussão da responsabilidade na terceirização ganha novos contornos quando o tomador de serviços é a Administração Pública, pois ela deve nortear todas as suas atividades com arrimo em princípios que lhe são peculiares previstos, sobretudo, no art. 37 da Constituição Federal, merecendo destaque o princípio da legalidade.

Sobre essa problemática, Mercante (2013, p. 4) ressalta em suas magistrais lições que:

O ponto de maior entrave da questão não é a lacuna existente acerca da responsabilização ou não da Administração Pública no que diz respeito às verbas trabalhistas inadimplidas pela empresa terceirizada. O problema surge com a redação do art. 71 da Lei 8.666/93, que estabelece normas sobre Licitações e Contratos na Administração Pública.

O art. 71 da Lei 8.666/93 (BRASIL, 2013, p. 2) dispõe que:

Art. 71 O contratado é responsável pelos encargos trabalhistas, fiscais e comerciais resultantes da execução do contrato.
§ 1º A inadimplência do contratado com referência aos encargos trabalhistas, fiscais e comerciais não transfere à Administração Pública a responsabilidade por seu pagamento, nem poderá onerar o objeto do contrato ou restringir a regularização e o uso das obras e edificações, inclusive perante o Registro de Imóveis.

Instaurado o conflito entre o enunciado deste artigo, que isenta a Administração Pública de qualquer responsabilidade alusiva à inadimplência do contratado referente aos encargos trabalhistas, fiscais e comerciais, e o enunciado da Súmula 331/11 do TST, que atribui responsabilidade subsidiária à Administração Pública, o Supremo Tribunal Federal (STF) decidiu em Ação Declaratória de Constitucionalidade proposta pelo governo do Distrito Federal que referido artigo é constitucional, o que levou o TST a reformular a redação da Súmula retromencionada, dispondo que, somente em caso de se comprovar que a inadimplência do contratado se deu por culpa *in elegendo* ou *in vigilando* do Poder Público, este se torna responsável subsidiário pelos encargos trabalhistas do empregado da empresa contratada inadimplente.

Sobre a responsabilidade subsidiária da Administração Pública, Liliana Maria Del Nery, citada por Mercantes (2013, p. 4) argumenta que:

Se a Administração Pública Direta e/ou Indireta elege empresa inidônea para prestar serviços de natureza pública, e se, em decorrência da conduta culposa mencionada, tal empresa inadimplir com suas obrigações trabalhistas, causando prejuízos a terceiros, quais sejam, os empregados, tem-se a culpa da Administração e sua responsabilidade é subsidiária perante empregados da prestadora dos serviços por força do mandamento constitucional.

Apesar de haver entendimento no sentido de que a Administração Pública não pode ser responsabilizada nem mesmo subsidiariamente pelos encargos trabalhistas da empresa inadimplente que ela contratou, seguimos a corrente majoritária que defende a tese da responsabilidade subsidiária do Poder Público, quando esse for omissivo no dever de eleger bem e fiscalizar a empresa que contratar, pois o trabalhador, hipossuficiente nesta relação contratual, que não pode ficar no prejuízo por culpa dos contratantes.

Desonerar a Administração Pública de qualquer responsabilidade seria coadunar com o seu enriquecimento ilícito, uma vez que se beneficiou da força de trabalho do trabalhador terceirizado e foi incompetente ao não eleger bem (culpa *in elegendo*) e não fiscalizar adequadamente (culpa *in vigilando*) a empresa contratada.

É oportuno sublinhar que, na prática, dificilmente consegue-se comprovar que a Administração Pública falhou na eleição e fiscalização da empresa contratada.

Superada a questão da responsabilidade do tomador de serviço à luz do ordenamento jurídico vigente, vale salientar que a Súmula 331/11 do TST procurou, ainda, desvendar a distinção entre terceirização lícita e ilícita e dispôs sobre os casos excepcionais

nos quais é possível terceirizar o serviço: trabalho temporário; serviços de vigilância; serviços de conservação e limpeza; e serviços especializados, ligados a atividade-meio do tomador do serviço.

Sobre esse assunto, Godinho, eminente jurista e juiz do Egrégio Tribunal Regional do Trabalho de Minas Gerais, discorreu que, se houver terceirização que não se enquadre perfeitamente nas quatro situações permitidas legalmente, poderá ser estabelecida a relação laboral entre o tomador de serviço e o empregado da contratada, gerando responsabilidade trabalhista àquele.

Esse autor expressa referido posicionamento através das seguintes palavras, *in verbis*:

Excluídas as quatro situações-tipo que ensejam a terceirização lícita no Direito brasileiro, quais sejam, a) contratação de trabalho temporário; b) atividades de vigilância; c) atividades de conservação e limpeza; d) serviços especializados ligados a atividade-meio do tomador, não há na ordem jurídica do país preceito legal a dar validade trabalhista a contratos mediante os quais uma pessoa física preste serviços não-eventuais, onerosos, pessoais e subordinados a outrem (arts 2º, caput e 3º, caput, CLT) sem que esse tomador responda juridicamente, pela relação laboral estabelecida (GODINHO, 2002, p.442).

Extrai-se das doudas lições do magistrado acima referenciado que a terceirização, nas situações excepcionais autorizadas por lei, tem como característica o não estabelecimento de vínculo empregatício entre os empregados da empresa contratada e a empresa contratante.

A decorrência jurídica disso é a não responsabilização jurídica do tomador de serviço na relação laboral estabelecida entre a contratada e seu empregado, nos casos de inadimplemento dos encargos trabalhistas por parte da empresa prestadora de serviços que foi contratada.

Mas, para que isso ocorra, podem ser terceirizadas apenas as atividades não essenciais da empresa (as que não coincidem com os fins da empresa contratante), sendo vedada a terceirização das atividades essenciais (as que coincidem com os fins da empresa contratante), sob pena do tomador responder juridicamente pela relação laboral estabelecida.

Outro não é o entendimento pacificado pelo Tribunal de Contas da União (TCU), citado pelo Pleno do Tribunal de Contas do Estado do Paraná no Acórdão nº 1111/08, *in verbis*:

[...] A contratação de prestação de serviços para a execução de atividades inerentes à atividade-fim da administração ou às suas categorias funcionais caracteriza contratação indireta e terceirização indevida de atividades exclusivas dos servidores efetivos, com afronta à exigibilidade constitucional de concurso público nas admissões (CF, art. 37, II), e não se justifica nem mesmo em razão da existência de déficit de pessoal.

Excertos. "É irregular a contratação de fundações de apoio para o fornecimento de mão-de-obra destinada a desempenhar funções típicas de cargos públicos, por contrariar o art. 37, inciso II, da Constituição Federal e o art. 1º, § 2º, do Decreto nº 2.271/97." AC-1193-29/06-P MV. "A contratação de terceirizados para a consecução de funções essenciais e próprias do órgão ou para a execução de atividades inerentes às suas categorias funcionais, bem como a presença de elementos de subordinação e pessoalidade culminam em manifesta burla ao disposto no art. 37, inciso II, da CF/88, que estabelece a exigência de concurso público para investidura em cargo ou emprego público" AC-0593-10/05-1 AS. [...]. (PARANÁ, 2008, p. 36).

Conforme é possível verificar, o TCU impõe certos limites à terceirização pela Administração Pública, visto que, segundo o entendimento dos ministros que compõem esse eminente órgão fiscalizador da Administração Pública, não podem ser terceirizadas atividades essenciais (fins) da estrutura administrativa, sob pena de se afrontar os princípios constitucionais norteadores de todo e qualquer ato administrativos. Ocorrendo este tipo de terceirização, os Tribunais de Contas são enfáticos ao apontar a existência de descumprimento da Lei 8.666/93 (Lei de Licitações), caracterizando atentado aos princípios administrativos, sugerindo, nestas situações, a anulação do certame licitatório.

Apesar deste entendimento e da discussão doutrinária sobre o que caracteriza a atividade como não essencial (meio) ou essencial (fim), algumas leis têm dado azo à possibilidade da terceirização tanto de atividade-meio como de atividade-fim, como é o caso da Lei 9.472/97, que em seu artigo 94 dispõe:

Art. 94. No cumprimento de seus deveres, a concessionária poderá, observadas as condições e limites estabelecidos pela Agência: II - contratar com terceiros o desenvolvimento de **atividades inerentes**, acessórias ou complementares ao serviço, bem como a implementação de projetos associados (grifo nosso) (BRASIL, 1997, p. 4).

Nota-se que referido artigo permite a terceirização não só das atividades acessórias ou complementares, entendidas como atividades meio, mas também das atividades que lhe são inerentes, isto é, aquelas essenciais à concessionária.

Ressalta-se que referido diploma legal regulamenta os serviços de telefonia, permitindo a terceirização, inclusive, das atividades ligadas diretamente ao objetivo final

destes serviços, qual seja, oferecer mecanismos eficientes de comunicação entre as pessoas.

Na oportunidade é válido frisar que a ausência de subordinação jurídica direta e pessoal dos funcionários com o tomador do serviço é um dos pressupostos para que a terceirização seja entendida como lícita, ou seja, se houver subordinação entre os empregados da contratada e o tomador restará caracterizada a ilicitude da terceirização.

Esses vínculos devem prevalecer entre os trabalhadores terceirizados e a empresa prestadora de serviços, jamais com o tomador de serviços, pois se ficar caracterizado a subordinação jurídica ou a pessoalidade com este, se estabelece o vínculo empregatício com o tomador, incidindo sobre o contrato de trabalho todas as normas atinentes à categoria do trabalho contratado.

Por isso, a fim de não caracterizar o vínculo empregatício neste tipo de terceirização, a tomadora e a contratada devem desenvolver atividades e terem finalidades distintas e os empregados vinculados à empresa prestadora de serviços não devem estar subordinadas ao poder diretivo, técnico e/ou disciplinar da empresa tomadora.

Como já salientado, o único instrumento regulamentador da terceirização, atualmente, é a Súmula 331/11 do TST, que considerou lícita a terceirização de mão-de-obra, nos casos em que esta não atinja a atividade-fim da empresa.

O problema surge porque, como já comentado acima, não há consenso doutrinário e/ou jurisprudencial sobre o que se entende por atividade-meio e atividade-fim, dificultando a aplicação da regra insculpida na referida Súmula.

Certo é que o legislador não pode continuar omissos diante dessa problemática, pois sua inércia certamente significará prejuízo tanto às empresas quanto aos trabalhadores que dependem do serviço para manter a sua subsistência.

Sobre o tema em apreço, há de se ressaltar, ainda, que uma vez compreendida a viabilidade e existindo a vontade de se terceirizar dentro do serviço público, deve ser seguido à risca o procedimento estabelecido pela Lei 8.666 de 1993, mais conhecida como Lei das Licitações.

Referida lei regulamenta os contratos e compras dentro da esfera pública e delimita que a contratação de todo e qualquer serviço pela administração pública, seja no nível federal, estadual, municipal ou no Distrito Federal, em qualquer dos Poderes, deve ser realizada através de procedimento licitatório pública onde sejam garantidos os princípios de ampla divulgação e participação de todos os interessados.

Segundo a Lei de Licitações, a empresa a ser contratada deverá ser aquela que oferecer a melhor proposta à Administração Pública, sendo que por melhor proposta deve se entender a que seja menos onerosa e que ofereça qualidade na prestação do serviço ou do produto objeto da licitação.

Sobre a questão da legalidade e da exigência de licitação para a terceirização dentro do setor público, o relatório do DIEESE publicado em 2003 dispôs que:

Juridicamente, a terceirização no setor público é um recurso legal e contratual de transferência da responsabilidade de alguns serviços a empresas privadas, nacionais ou multinacionais, cooperativas de trabalho, Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscips), Organizações Sociais (OSs) e Organizações Não Governamentais (ONGs) sendo, necessariamente, precedida por licitação disciplinada pela Lei 8.666/93 e pelas leis que posteriormente a alteraram (DIEESE, 2003. p.25).

Neste contexto, a licitação tem como principal função permitir a Administração Pública escolher a proposta mais vantajosa dentre as apresentadas pelos fornecedores.

Em outras palavras, podemos asseverar que o administrador público não pode escolher proposta que não seja a mais vantajosa para o Poder Público, sob pena de infringir o espírito da Lei 8.666/93, valendo ressaltar que não se pode confundir proposta mais vantajosa com proposta menos onerosa para os cofres públicos. Neste processo de escolha, deve ser levar em consideração o binômio qualidade e preço baixo, sem o qual a licitação perderá o sentido de existência.

Em relação à possibilidade jurídica da implantação da terceirização do serviço de atendimento de emergência no COPOM da PMGO, vale frisar, inicialmente, que, conforme mencionado *alhures*, a terceirização, no âmbito da Administração Pública, justifica-se pelo princípio constitucional da eficiência, positivado no art. 37, *caput*, da Constituição da República Federativa do Brasil, que exige do administrador a qualidade na prestação de serviços públicos com o menor dispêndio possível para o erário.

Deixando de lado a polêmica discussão acerca da definição do serviço de atendimento de emergência (190) como atividade-meio ou atividade-fim, visto que o tema não é pacífico, com arrimo no binômio viabilidade-possibilidade jurídica e tudo o que fora exposto até o momento, este estudo científico pretende demonstrar que o Comando da Corporação deve optar como medida relevante e de urgência a implantação da terceirização do serviço de atendimento de emergência no COPOM da PMGO, a fim de manter a boa imagem desta sesquicentenária Corporação, através do oferecimento à

sociedade goiana dos serviços de segurança pública com a excelência que se faz necessária.

Se o serviço de atendimento de emergência do COPOM da PMGO pode ser terceirizado legalmente e é viável por repercutir no aumento de efetivo na atividade-fim, otimização dos recursos humanos e materiais na atividade-meio e redução de custos, torna-se, na atual conjuntura, imprescindível a sua efetivação com vistas à promoção da excelência no policiamento ostensivo e na manutenção da ordem pública, missão constitucional da Polícia Militar.

CONCLUSÃO

A terceirização é um instrumento de gestão estratégica de suma importância e amplamente difundida no mundo moderno, pois, através da transferência de determinados serviços não essenciais, atividades-meio, a outra empresa especializada neles, há ganho considerável em agilidade, flexibilidade e eficiência nos serviços essenciais, atividades-fim, realizados pela organização tomadora dos serviços terceirizados.

No setor privado, a terceirização tem se mostrado como uma ferramenta indispensável para a melhora na qualidade da prestação de serviços e aprimoramento do produto a ser entregue ao público alvo.

No setor público, não podia ser diferente. Ao se dedicar mais em sua atividade-fim e transferir às empresas especializadas as atividades que tão somente servem de apoio às suas atividades finalísticas, o Poder Público está garantindo ao tesouro público maior economia financeira e ao seu consumidor final – isto é, à população em geral – um serviço e/ou produto de melhor qualidade.

Em relação à Polícia Militar do Estado de Goiás, pela amplitude da sua missão constitucional, é necessário que ela aprimore sua atividade profissional, utilizando da melhor maneira possível os recursos humanos e materiais colocados à sua disposição.

Neste contexto, a terceirização do serviço de atendimento de emergência (190) do COPOM, diante da atual conjuntura institucional, onde a redução drástica do efetivo policial militar torna-se claramente perceptível tanto ao público interno como ao externo, não só é viável como é extremamente necessária. Esta mudança organizacional se alinha perfeitamente ao novo paradigma de gestão organizacional há muito utilizado pelo setor privado devido às suas vantagens. Trata-se de alocar os recursos humanos na atividade-fim da organização, deixando a atividade-meio a cargo da iniciativa privada, mediante o instituto da terceirização. Isso implica na redução de gastos com atividade não finalística e no emprego de pessoal qualificado e especializado para o exercício da atividade-meio, gerando qualidade na prestação do serviço e aumento de efetivo para ser empregado na atividade-fim da Corporação.

No mundo jurídico, ao se falar em redução de custos e otimização dos recursos humanos e materiais com fins de se atingir um resultado útil, logo se lembra de um dos princípios basilares da Administração Pública, qual seja, o princípio da eficiência.

Este princípio, incorporado à Constituição Federal do Brasil em 1998, há muito era utilizado no meio doutrinário e jurisprudencial sob o título de dever de eficiência administrativa.

Eficiência traduz-se em presteza, agilidade, perfeição e produtividade funcional, com o mínimo de dispêndio possível por parte do Poder Público, observados os aspectos de legalidade que cercam os atos administrativos.

A eficiência, na seara da Administração Pública, traduz-se em zelo, profissionalismo e exatidão no desempenho das atribuições (isso é ter compromisso com a qualidade) de todo e qualquer agente público, o qual precisa ter como meta atender as necessidades da coletividade da melhor maneira possível e com o menor encargo ao erário (isso é ter compromisso com o resultado útil).

Dessa forma, não há dúvidas de que a terceirização do serviço de atendimento de emergência (190) do COPOM é plenamente justificada com arrimo no princípio da eficiência administrativa, por guardar com ele íntima ligação semântica.

Não entrando no mérito da discussão doutrinária sobre o que se caracteriza como atividade-meio ou atividade-fim na Administração Pública, visto que, segundo a maioria, somente aquela pode ser terceirizada, em uma primeira análise, entendemos que a terceirização do serviço de atendimento de emergência (190) do COPOM é, inquestionavelmente, possível à luz do ordenamento jurídico vigente.

Primeiramente, porque ela busca adequar as atividades de segurança pública prestadas pela PMGO aos comandos dos princípios da Administração Pública positivados na nossa Carta Magna, sobretudo do princípio da eficiência administrativa.

Além disso, a própria legislação infraconstitucional tem amparado a terceirização em epígrafe, como é o caso da Lei 8.666, de 21 de junho de 1993 (BRASIL, 1993), que foi editada para regulamentar o art. 37, inciso XXI, da Constituição da República Federativa do Brasil, instituindo normas para licitações e contratos da Administração Pública (BRASIL, 2005).

Analisada a viabilidade e a possibilidade jurídica da terceirização do serviço de atendimento de emergência (190) do COPOM da Polícia Militar, outra questão que se mostra digna de reflexões diz respeito às possíveis vantagens e desvantagens alusivas a essa nova modalidade de prestação de serviço de emergência à sociedade em geral. É evidente que não há como ser taxativo na enumeração dessas variáveis, entretanto, a título de exemplo, podemos mencionar como possíveis vantagens advindas da terceirização em

tela o seguinte: a busca constante pela qualidade do serviço pela empresa contratada a fim desta manter o vínculo com o Poder Público, o que permite um salto para a excelência na prestação do serviço de atendimento de emergência; o aumento do efetivo policial militar na atividade-fim da Corporação; a diminuição das despesas públicas com a otimização dos recursos humanos e materiais e a redução na folha de pagamento, visto que a realização do serviço de atendimento de emergência por pessoal civil torna-se menos onerosa para os cofres públicos; e o aumento da agilidade da organização e possível redução dos níveis hierárquicos, levando à dinamicidade dos serviços realizados pelo COPOM. Por outro lado, podem-se enumerar como possíveis desvantagens advindas da terceirização em questão o seguinte: a dificuldade de se encontrar empresas parceiras que possam atender plenamente às condições de qualidade e produtividade exigidas no serviço público; a dificuldade de se coordenar as atividades de terceiros sem poder hierárquico sobre eles; o possível aumento no tempo de atendimento devido à falta de experiência do civil com a atividade-fim da corporação; e a vulnerabilidade das informações sigilosas disponibilizadas ao pessoal civil.

O certo é que, mesmo havendo algumas desvantagens na terceirização do serviço de atendimento de emergência do COPOM da PMGO, não há como fugir da implantação desse modelo de gestão organizacional que tem dado tão certo tanto no âmbito privado como no âmbito público, inclusive no seio de algumas das nossas coirmãs.

Na oportunidade, salientamos que este estudo não teve como objetivo esgotar o tema alusivo à terceirização do serviço de atendimento de emergência (190) do COPOM, mas entendemos ter produzido um trabalho que poderá servir de embasamento a novas abordagens sobre a temática em epígrafe, seja concordando ou discordando da posição que defendemos nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANANIAS JÚNIOR, O.; ALMEIDA, A. E. **Terceirização, uma necessidade premente para o serviço de manutenção das unidades policiais militares**. 2012. 45 f. Monografia (Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública) – Polícia Militar de Goiás, Academia de Polícia Militar, Goiânia.

ARAÚJO, L. C. G. **Organização, Sistemas e Métodos - e as Modernas Ferramentas de Gestão Organizacional**. Ed. Atlas, 2001.

BARROS, Alice Monteiro. **Curso de direito do trabalho**. 2. ed. São Paulo: LTr, 2006.

BASTOS, Celso Ribeiro. **Curso de direito constitucional**. 13ª ed., reform. de acordo com a Constituição Federal de 1988. São Paulo: Saraiva, 1990.

BATESON, John E. G.; HOFFMAN, K. Douglas. **Marketing de Serviços**. Tradução: Lúcia Simonini. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BOWEN, John; FORD, Robert C. **Managing service organizations: does having a “thing” make a difference?** Journal of Management, v. 28, n. 3, p. 447-469, 2002.

BRASIL. Consolidação das leis do trabalho. **Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. Aprova a consolidação das leis do trabalho. 104 ed. São Paulo: Atlas, 2000. Coletânea de Legislação.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 09 abr. 2013.

_____. **Decreto-Lei 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabeleceu diretrizes para a Reforma Administrativa e deu outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 27 fev. 1967. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19472.htm>. Acesso em: 23 abr. 2013.

_____. **Lei 8.666, de 21 de junho de 1993**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm. Acesso em 09/05/2013.

_____. **Lei nº 9.472, de 16 de julho de 1997**. Dispõe sobre a organização dos serviços de telecomunicações, a criação e funcionamento de um órgão regulador e outros aspectos institucionais, nos termos da Emenda Constitucional nº 8, de 1995. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 17 jul. 1997. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19472.htm>. Acesso em: 23 abr. 2013.

_____. **Lei 5.645 de 10 de dezembro de 1970**. Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 13 dez. 1970. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19472.htm>. Acesso em: 23 abr. 2013.

_____. Superior Tribunal do Trabalho. Súmula n.331. **CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS. LEGALIDADE** (nova redação do item IV e inseridos os itens V e VI à redação). **Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho**, Brasília, 31 de maio 2011, Seção 1, p.201.

CANOTILHO, José Joaquim Gomes e MOREIRA, Vital. **Constituição da república portuguesa anotada**. 2a. ed., v. 1, Coimbra: Coimbra ed., 1984.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. 24. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2011.

CATHARINO, Patrícia. **As instituições financeiras e a terceirização**. São Paulo: Textonovo, 2005.

CHERCHGLIA, Mariângela Leal. **Terceirização do trabalho nos serviços de saúde: alguns aspectos conceituais, legais e pragmáticos**. 2002. Disponível em: <http://www.opas.org.br/rh/publicacoes/textos_apoio/pub04U3T5.pdf>. Acesso em: 20 dez 2010.

CINTRA, Nélio José. **COPOM de Goiânia completa 10 anos de autonomia como unidade operacional**. Goiânia, 2012. Disponível em: <<http://www.pm.go.gov.br/site/index.php?mod=portal/pmgoLerMateria&idM=57271>>. Acesso em: 03 abr. 2013.

COPOM do 1º CRPM. Escala de serviço do COPOM do 1º CRPM de 01/04/2013 a 31/04/2013. Goiânia, 2013.

_____. **Regimento Interno**. Goiânia, 2012.

_____. **Relatório de produtividade do atendimento 190 no mês de março de 2013**. Goiânia, 2013.

CORRÊA, H. L. e GIANESI, I. G. **Gestão Estratégica de Operações de Serviço**. Escola Politécnica da USP, Apresentado no Encontro do Cladea. 1995.

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

CROSBY, P. **A gestão pela qualidade**. Banas Qualidade, v.8, n. 70, p. 98. 1998.

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de direito do trabalho**. São Paulo: LTr, 2002.

DIEESE. **O Processo de Terceirização e seus Efeitos sobre os Trabalhadores no Brasil**. Rio de Janeiro, 2003.

Empresários criticam novo projeto para terceirização. Notícia veiculada no site Jus Brasil, em 07 de janeiro de 2010. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/noticias/2048146/empresarios-criticam-novo-projeto-para-terceirizacao>>. Acesso em: 23 abr. 2013.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FRANQUIA. In: **WIKIPÉDIA**, a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, 2013. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Franquia&oldid=35468605>>. Acesso em: 22 abr. 2013.

FREITAS, Leonardo Buissa e GONZAGA, Fausto Mendanha. **Direito administrativo**. Goiânia: Axioma Jurídico, 2005.

GABARDO, Emerson. **Princípio constitucional da eficiência administrativa**. São Paulo: Dialética, 2002.

GIOSA, L. A. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 2ª ed., São Paulo: Pioneira, 1993.

_____. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 5ª ed., São Paulo: Pioneira, 1997.

GOIÁS, Polícia Militar. Assessoria de comunicação social. **O Anhanguera**. CHAMOU? O COPOM atende. Goiânia, ano 16, n. 38, jul. 1998.

KING, Mervyn J. **Bank & brokerage back office procedures & settlements**. Chicago: Amacom, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Tradução: Arlete Simelle Marques e Sabrina Cairo. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia da administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

LIMA, Eurípedes Barsanulfo. **Elaboração de um sistema de indicadores de desempenho para o Centro de Operações Policiais Militares – COPOM/PMGO**. 2004. 130 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão da Qualidade Total) –Programa de Pós-Graduação, Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, 2004.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MAXIMIANO, ANTONIO CESAR A. **Introdução à administração**. 3ª ed., São Paulo, Editora Atlas, 1992.

_____. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MEIRILLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 18ª ed. Atualizada por Eurico de Andrade Azevedo, Délcio Balestero Aleixo e José Emmanuel Burle Filho. São Paulo: Malheiros, 1993.

_____. **Direito Administrativo Brasileiro**. 32ª ed., São Paulo: Malheiros, 2006.

MELO, Maurício Correia de. Entrevista no programa Fórum, da TV Justiça, exibido em 22 de março de 2010. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=6eNf09c-Y9w>>. Acesso em: 03 jan 2011.

MERCANTE, Carolina Pereira. A responsabilidade subsidiária do Estado pelos encargos trabalhistas decorrentes da contratação de serviços terceirizados. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 10, n. 566, 24 jan. 2005 . Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/6209>>. Acesso em: 9 maio 2013.

OLIVEIRA, Bruno Bizerra de. **Direito constitucional**. Goiânia: Axioma Jurídico, 2005.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS. In: **WIKIPÉDIA**, a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, 2013. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Pol%C3%ADcia_Militar_do_Estado_de_Goi%C3%A1s&oldid=34820844>. Acesso em: 13 abr. 2013.

PRUNES, J. L. F. **Terceirização do trabalho**. 1. ed. Curitiba: Editora Juruá, 1997.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual de terceirização**. São Paulo: STS, 1992.

SCHNELL, Fernando. A terceirização e a proteção jurídica do trabalhador. A necessidade de um critério para definição da licitude das relações triangulares. A responsabilidade solidária da tomadora e da prestadora de serviço. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 10, n. 703, 8 jun. 2005 . Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/6855>>. Acesso em: 21 abr. 2013.

SERRA, Sheyla Mara Baptista. **Qualidade na terceirização**. In: OLIVEIRA, Otávio J (org.). *Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados*. 1ª ed., São Paulo: Thomson Learning, 2003. p.147-157.

SILVA, Edna Aparecida. **Terceirização na Administração Pública [manuscrito]**: Conflitos na legislação, orçamentação e escrituração da despesa. Instituto Serzedello Corrêa, do Tribunal de Contas da União, Centro de Formação, Treinamento e 44 Aperfeiçoamento (Cefor), da Câmara dos Deputados e Universidade do Legislativo Brasileiro (Unilegis), do Senado Federal, Curso de Especialização em Orçamento Público, Brasília, 2008.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. **The four service marketing myths: remnants of a goods-based, manufacturing model**. *Journal of Service Research*, v. 6, n. 4, p. 324-335, may 2004.

VIDGAL, A.; QUEIROZ, M. G. **A terceirização na Polícia Militar de Goiás.** 1997. 59 f. Monografia (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais) – Polícia Militar de Goiás, Academia de Polícia Militar, Goiânia.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

APÊNDICES

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO A CIVIS E A
POLICIAIS MILITARES DA PMGO**

O PRESENTE QUESTIONÁRIO VISA SUBSIDIAR TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE SEGURANÇA PÚBLICA - CEGESP-2013-TURMA-1, O QUAL TEM COMO TEMA **TERCEIRIZAÇÃO DO SERVIÇO DE ATENDIMENTO DE EMERGÊNCIA (190) DO COPOM DA PMGO.**

Responsáveis pelo questionário: Capitão QOPM 29025 Levi Santos **SANTANA** e Capitão QOPM 29710 **FLÁVIO FÁRIA DE SOUZA**

Agradecemos, antecipadamente, sua colaboração no preenchimento deste questionário.

Dados do (a) entrevistado (a)

NOME (OPCIONAL): _____.

() sou militar

() sou civil

Se militar, CRPM: _____ OPM _____.

1) O (A) entrevistado (a) acha viável ou inviável que o serviço de atendimento de emergência seja terceirizado, isto é, realizado por civis?

a. () viável. Por quê? _____

b. () inviável. Por quê? _____

c. () prefiro não comentar.

2) O (A) entrevistado (a) entende ser importante que o atendente do COPOM seja uma pessoa especialmente formada para o serviço de tele atendimento?

a. () sim

b. () não

c. () prefiro não comentar

3) Marque quais atributos o (a) entrevistado (a) entende serem importantes para o exercício da função de atendente de emergência (190).

a. () controle emocional

b. () empatia (capacidade de entender o problema dos outros)

c. () clareza nas informações

d. () habilidade de comunicação

e. () capacidade de gerenciar crises

f. () cortesia

g. () autonomia para resolver problemas

h. () cordialidade

i. () domínio da língua portuguesa

j. () domínio de informática

- k. agilidade no atendimento
- l. educação
- m. ser convincente
- n. gerenciar crise sem se envolver no problema

4) O (A) entrevistado (a) acredita que os atributos da questão anterior são mais facilmente identificados no policial militar, que não realizou nenhum curso na área de tele atendimento, ou no civil que foi especialmente formado para atuar neste serviço?

- a. no policial militar
- b. no civil
- c. prefiro não comentar

5) O (A) entrevistado (a) entende que seja importante traçar um perfil profissional para admissão de pessoal no serviço de atendimento de emergência (190) do COPOM da PMGO?

- a. sim
- b. não
- c. prefiro não comentar

6) O (A) entrevistado (a) visualiza a possibilidade de redução de gastos com recursos humanos e materiais no serviço de atendimento de emergência (190) realizado por civil e o consequente aumento do efetivo policial militar para atuar na atividade-fim da PMGO, qual seja, o policiamento ostensivo e a preservação da ordem pública?

- a. sim
- b. não
- c. prefiro não comentar

7) O (A) entrevistado (a) está satisfeito com o serviço prestado por policiais militares no atendimento de emergência (190) do COPOM da PMGO, ou acredita que o emprego de pessoal civil qualificado melhoraria referido serviço?

- a. estou satisfeito
- b. o emprego de pessoal civil qualificado melhoraria referido serviço
- c. prefiro não comentar

**APÊNDICE B - MODELO DE OFÍCIO ENCAMINHADO ÀS POLÍCIAS
MILITARES DO BRASIL, VISANDO COLETAR INFORMAÇÕES ACERCA DA
TERCEIRIZAÇÃO DO SERVIÇO DE ATENDIMENTO DE EMERGÊNCIA (190)
NO COPOM DESTAS CORPORAÇÕES**

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

Ofício nº ___/13 – CEGESP

Goiânia, ___ de _____ de 2013.

Do Cap PM Santana e Cap PM Flávio – CEGESP/2013
Ao Exmº. Senhor Comandante Geral

ASSUNTO: Informações sobre terceirização – solicita

Objetiva o presente expediente solicitar a Vossa Excelência informações sobre a existência ou não de terceirização do serviço de atendimento de emergência (190) do COPOM desta Corporação para fins de referenciar e abrilhantar nosso trabalho monográfico intitulado “Terceirização do serviço de atendimento de emergência (190) do COPOM da PMGO”.

Gostaríamos de obter junto a Vossa Excelência a resposta às seguintes indagações:

- 1) Existe(iu) ou não terceirização do serviço de atendimento de emergência (190) em algum COPOM da Corporação?
- 2) O que motivou a terceirização do serviço de atendimento de emergência (190) do COPOM da Corporação?
- 3) Quais os aspectos legais que ampararam essa terceirização?
- 4) A terceirização do serviço de atendimento de emergência (190) é(foi) ou não é(foi) viável para a Corporação? Por que?
- 5) A terceirização do serviço de atendimento de emergência (190) trouxe vantagens ou desvantagens para a Corporação e para a sociedade? Quais vantagens e quais desvantagens?

Obs.: favor enviar as respostas às indagações acima para o e-mail levisantana@hotmail.com, no prazo máximo de 05 (cinco) dias a contar do recebimento deste. Em caso de dúvidas, ligue para (62) 96475773 ou (64) 99045751.

Levi Santos **Santana** – Cap QOPM
RG 29025 – CEGESP/13- PMGO

Flávio Faria de Souza – Cap QOPM
RG 29710 – CEGESP/13- PMGO

ANEXOS

ANEXO B – REGIMENTO INTERNO DO COPOM DO 1º CRPM/CPC



**ESTADO DE GOIAS
POLÍCIA MILITAR
COMANDO DO POLICIAMENTO DA CAPITAL
C O P O M**

REGIMENTO INTERNO DO COPOM

TÍTULO I

CAPÍTULO ÚNICO

DA DESTINAÇÃO SUBORDINAÇÃO E COMPETÊNCIA

Art.1º Na cidade de Goiânia, na década de 70, observam-se os primeiros registros da comunicação policial, nos moldes que hoje se conhece, sendo que o COPOM da Polícia Militar de Goiás estava abrigado na Rua 4, Setor Central, local onde agora funciona o Centro de Convenções de Goiânia e estava anexo à Companhia de Rádio Patrulha.

No ano de 1976, suas instalações passaram para o prédio do Quartel da Ajudância Geral, localizado na Avenida Contorno nº 879, Setor Central, onde esteve instalado até julho de 2006. Com o crescimento da capital goiana e do índice populacional, houve a necessidade de ampliar e implementar esta área tão importante para a PMGO e para o povo goiano, tendo vista ser aqui no COPOM a primeira voz da polícia militar e onde a sociedade se relaciona para resolver seus problemas de cunho emergencial e iminente. Através de um estudo minucioso e progressivo, chegou-se a conclusão que o COPOM deveria ser transferido das antigas instalações no QAG e assumir um espaço mais encorpado para atender a demanda no quesito serviço de emergência. A partir desta data teve suas instalações transferidas para o Centro Integrado de Atendimento a Emergências – CIAE, localizado no Complexo da Segurança Pública do Estado de Goiás, no Setor Aeroviário.

Este projeto de Centro Integrado foi desenvolvido entre o Governo do Estado de Goiás e o Governo Federal, através da Secretaria Nacional de Segurança Pública, visando integrar o trabalho de atendimento ao cidadão, reunindo no mesmo espaço físico a Polícia Militar, Polícia Civil, Corpo de Bombeiros Militares, Defesa Civil e IML.

Art.2º O COPOM é diretamente subordinada ao 1º Comando Regional de Polícia Militar - 1º CRPM, também denominado Comando do Policiamento da Capital – CPC.

Art.3º Compete ao COPOM:

- I - Coordenar o desenvolvimento das ocorrências de vulto na Capital;
- II - Realizar o atendimento 190;
- III - Realizar o serviço de despachador de ocorrência junto às viaturas das áreas do 1º CRPM;
- IV – Emitir extrato de ocorrência;
- V – Manter um rigoroso controle de qualidade das atividades do COPOM
- VI – Manter os equipamentos e aparelhos de informática em pleno funcionamento;
- IV - Elaborar programas de instrução e planos de reciclagem da tropa de acordo com a NPCI específica, obedecendo as orientações do Diretor de Ensino, Instrução e Pesquisa – DEIP;

TÍTULO II

DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

ART. 4º O COPOM é composto por:

- I - Comando;
- II - Subcomando;
- III – Seção Administrativa;
- IV – Seção de Controle de Qualidade;
- V - Seção de Almoxarifado, Manutenção, Assistência Téc. e Transporte (SAMATT);
- VI – Seção de Digitação e emissão de extratos de Ocorrências;
- VII – Coordenação de Operações;
- VIII – Supervisão de Atendimento;

Art. 5º O comando é constituído de:

- I - Comandante;
- II - Subcomandante;
- III – “Staff”

Art. 6º Área de atuação do COPOM:

O COPOM por ser uma unidade que trabalha a parte estratégica da operacionalidade e disciplina o princípio da comunicação em rede com as viaturas de área, tem como responsabilidade toda área operacional de Goiânia, ressaltando as características e responsabilidades estritamente ligadas aos comandos de área, porém, no período noturno, finais de semanas e feriados, o COPOM assume de forma efetiva o teatro de operações da capital, cuidando, orientando, coordenando e trazendo para si as responsabilidades das

grandes ocorrências com a participação destacada dos coordenadores de operações para que ao final o resultado operacional seja a altura das expectativas do comando.

TÍTULO III

DA COMPOSIÇÃO DO COPOM

I – O COPOM será comandado por um Ten Cel QOPM, na ausência deste, deverá assumir a função Maj QOPM Subcomandante;

II – O Subcomando será exercido por um Maj QOPM.

III – A Seção administrativa será chefiada por um 1º Ten QOPM;

IV – A Seção de Digitação e Emissão de Extrato de Ocorrência será chefiada por um 2º Ten QOAPM;

V – A Seção de Controle de Qualidade será chefiada por um Capitão QOAPM;

VI – A Seção de Almojarifado, Manutenção e Assistência Técnica será chefiada por um 2º Ten QOAPM;

VII – A Coordenação de Operações será exercida por Majores preferencialmente do Quadro de Oficiais Policiais Militares – QOPM;

VIII – A Supervisão de Atendimento será exercida por Capitães preferencialmente do Quadro de Oficiais Policiais Militares – QOPM;

IX - A Chefia de equipes de atendimento será exercida por Tenentes, tanto do Quadro de Oficiais Policiais Militares, bem como do Quadro de Oficiais auxiliares, sendo dividido meio a meio entre os quadros, a quantidade de vagas existentes, para que não sobrecarregue um determinado quadro;

TÍTULO IV

DAS ATRIBUIÇÕES ORGÂNICAS

CAPÍTULO I

DO COMANDO

Art.7º Ao Comandante do COPOM compete:

I - Dotar o COPOM dos meios materiais e recursos humanos, necessários à execução dos serviços desempenhados pelo órgão

II - Coordenar as ações desenvolvidas no âmbito do seu comando buscando a harmonia em seu desempenho;

Avaliar o desempenho dos diversos setores do COPOM;

c – Estabelecer normas e fazê-las cumprir por seus integrantes, de acordo com o POP-PM;

d – Promover cursos de capacitação técnico-profissional aos integrantes do órgão;

e – Cumprir e fazer cumprir normas e diretrizes emanadas do CPC e do Alto Comando da Corporação.

III - Responsabilizar seus subordinados frente aos atos disciplinares e tomar providências dentro da legislação vigente nos casos de infrações administrativas, crimes civil e militar;

IV - Reunir constantemente com os seus Oficiais para discutir situações de interesse da OPM;

V - Buscar a integração dos Policiais Militares para que haja harmonia no ambiente de trabalho;

VI - Buscar junto aos grandes comandos, soluções para os problemas, tanto de cunho administrativo quanto tecnológico.

DO SUBCOMANDO

Art. 8º O Subcomandante é o principal auxiliar e substituto imediato do Comandante do COPOM, seu intermediário na expedição de todas as ordens relativas à disciplina, à instrução e aos serviços gerais, cuja execução cumpre-lhe fiscalizar.

Art. 9º Incumbe ao Subcomandante, além das atribuições e dos deveres estabelecidos em outros regulamentos, o seguinte:

I - Assessorar o Comandante em todas as suas ações;

II - Difundir as normas para o perfeito funcionamento das seções e subseções do COPOM;

III - Encaminhar ao Comandante, com as informações necessárias, todos os documentos que dependam da decisão deste;

IV - Levar ao conhecimento do comandante, verbalmente ou por escrito, depois de convenientemente apuradas, todas as ocorrências que não lhe caiba resolver;

V - Dar conhecimento ao comandante das ocorrências e dos fatos a respeito dos quais haja providenciado por iniciativa própria;

VI - Assinar documentos ou tomar providências de caráter urgente na ausência ou no impedimento ocasional do comandante, dando-lhe conhecimento na primeira oportunidade;

VII - Zelar assiduamente pela conduta civil e militar dos oficiais e das praças da unidade;

IX – Promover a disciplina da Unidade;

X - Fazer as avaliações de desempenho do trabalho das equipes;

XI - Despachar os documentos de sua responsabilidade em tempo hábil;

XII - Promover e coordenar as reuniões dos Oficiais.

XIII - Assegurar que as instruções expedidas sejam sempre cumpridas de acordo com os objetivos propostos pela Corporação;

XIV - Coordenar a elaboração de planos, diretriz e ordens;

XV - Difundir as diretrizes, planos e ordens emanadas do Comandante Geral, Chefe do EMG e do Comandante do 1º CRPM/CPC;

XVI - Submeter à consideração do Comandante os assuntos que dependam de sua decisão ou sobre as quais deva ser informado.

DO COORDENADOR DE OPERAÇÕES

Art. 10º O Coordenador de Operações do COPOM, é o responsável pelo perfeito funcionamento do órgão na parte operacional no seu turno de serviço, competindo-lhe:

I – Cumprir todas as determinações e ordens de serviços expedidas pelo Comandante do COPOM, ordens do 1º CRPM/CPC e, em casos excepcionais, do Alto Comando da Corporação;

II – Coordenar e orientar as operações do serviço operacional da área do 1º CRPM/CPC;

III – Dirigir, Comandar e Fiscalizar a equipe do COPOM (serviço interno), sendo ele o responsável por todas as decisões de acordo com as exigências do momento;

IV – Tomar decisões em nome do Comando do COPOM e CPC, nos casos em que não houver determinações preexistentes, arcando com o sucesso ou não de tal atitude;

V – Informar ao superior de dia e ao comandante do COPOM, todas as ocorrências consideradas de vulto e/ou que estejam envolvendo o nome da Corporação;

VI – Zelar pelo material permanente que se encontra nas instalações do COPOM;

VII – Informar ao substituto legal e ao Maj Superior de dia, todas as ocorrências de alteração do serviço;

VIII – Gerenciar pessoalmente as ocorrências de vulto que demandar pelo risco ou pela grandeza da ação, um maior conhecimento técnico / estratégico e poder de decisão;

IX – Auditar por amostragem os serviços de atendimento, controle de viaturas, registro e controle de ocorrências, tomando providências na sua esfera de competência regulamentar, e informar ao Comando do COPOM;

X – Exercer as atribuições que lhe compete o RDPMGO.

Art. 11º DA AUXILIAR DO COORDENADOR DE OPERAÇÕES

I- Preencher o mapa de relação de CPU's ;

II- Preencher o mapa força;

III- Conferir a quantidade de ocorrências geradas em cada área;

IV- Recepcionar o público externo que comparecer ao COPOM;

V- Dar baixa no sistema dos veículos recuperados e abandonados;

VI- Atender prontamente todas as chamadas registradas nos ramal 4802;

VII- Atender as chamadas originadas no ramal 4801 e no celular funcional respectivamente e após filtragem e conforme a necessidade repassá-las ao Coordenador;

VIII- Preencher o mapa de caráter geral;

IX- Enviar via e-mail o mapa de caráter geral para as unidades, bem como a SINOPSE das ocorrências de vulto, no impedimento do Coordenador de Operações em fazê-lo;

X- Coordenar as chamadas para utilização do guincho.

DO SUPERVISOR DE DESPACHO

Art. 12º Auxiliar de Coordenação é o responsável pelo perfeito funcionamento do serviço de despachante de área, competindo-lhe:

I - Fiscalizar os despachantes de área quanto à qualidade do gerenciamento das ocorrências;

II - Confeccionar os mapas de interesse estatístico do COPOM;

III - Auditar o controle das viaturas, verificando o cumprimento das diretrizes do serviço;

IV - Apoiar o Coordenador de Operações, atendendo aos telefones endereçados ao mesmo, fazendo uma possível triagem;

Controlar a utilização dos guinchos da PM, bem como o pessoal escalado para tal serviço;

V - Recepcionar, bem como atender o público externo que comparecer ao COPOM no intuito de colher informações e/ou solicitar serviços que possam ser prestados por este Centro de Operações;

VI - Auxiliar os Despachantes de área no desenrolar das ocorrências nos casos em que requeira o apoio de outros órgãos, a fim de evitar que os despachantes se ausentem de suas respectivas cabines; **(acionando Del. de Homicídios, Polícia Técnica, DICT e IML).**

DO DESPACHANTE DE ÁREA

Art. 13º O Despachante de área é o responsável pelo perfeito empenho de recursos à disposição do COPOM, competindo-lhe:

I - Despachar e acompanhar as ocorrências geradas pelos (as) atendentes do 190 às viaturas disponíveis em sua tela de monitoramento;

II - Manter a disciplina de comunicação da rede de rádio em sua respectiva área de atuação;

III - Cumprir e fazer cumprir as determinações dentro de sua esfera de atribuições e competência, reportando-se ao chefe imediato quando do descumprimento das mesmas, devendo evitar conturbação da rede de rádio ou mesmo ingerências externas;

IV - Cumprir as determinações referentes ao despacho de ocorrências de acordo com a priorização das mesmas;

V - Manter o controle de toda movimentação das viaturas à sua disposição, mantendo-as em pontos estratégicos, em PB ou PTR, quando não estiverem empenhadas em ocorrências;

VI - Impedir toda e qualquer movimentação ou emprego de viatura para atividades estranhas ao serviço operacional;

VII - Informar ao Coordenador sobre o andamento e/ou o resultado das ocorrências de vulto;

VIII - Passar o serviço informando as alterações, e os equipamentos, respondendo solidariamente pelos reparos que se façam necessários face aos danos causados por mau uso ou negligência.

IX – Quando não tiver os recursos materiais para empenhar as viaturas, justifica-lo no quadro pertinente na pagina da ocorrência registrada.

DA SUPERVISÃO DE ATENDIMENTO

Art. 14º - O Supervisor de atendimento do 190, é o responsável pelo perfeito funcionamento das equipes de atendimento de emergência, competindo-lhe:

I - Supervisionar o atendimento do serviço de emergência, 190 / COPOM;

II – Exigir dos chefes de equipes o acompanhamento do perfeito atendimento das ligações telefônicas;

III – Providenciar para que os chefes de equipes tenham os recursos necessários para o bom andamento do serviço;

IV – Sanar as dúvidas dos chefes de equipes quando a situação assim exigir;

V – Orientar os chefes de equipes no sentido de fazer com os atendentes siga as determinações do comandante do COPOM;

VI – Confeccionar o relatório de produtividade das equipes de atendimento de emergência;

VII – Manter o Coordenador informado da decisão de qualquer procedimento adotado;

VIII - Comunicar todas as irregularidades detectadas no decorrer do serviço;

IX – Informar ao Major Coordenador sobre as ocorrências de vulto;

DO CHEFE DE EQUIPE

Art. 15º O chefe de equipe é o responsável pelo perfeito funcionamento do atendimento de emergência 190, competindo-lhe:

I – Chefiar o atendimento do serviço de emergência 190 / COPOM;

II – Exigir dos (as) atendentes a excelência no atendimento aos clientes;

III – Providenciar para que nenhum equipamento permaneça danificado, podendo a vir prejudicar o atendimento do 190;

IV – Apoiar e/ou assumir os atendimentos, de acordo com a gravidade, em que se faz necessário à intervenção imediata e decisiva do Oficial;

V – Em caso de emergência, agir em nome do Cap supervisor, se este não puder ser consultado de imediato;

VI – Manter o controle da equipe nos momentos de descanso e lanches, para que o atendimento de emergência não fique prejudicado;

VII - Comunicar todas as irregularidades detectadas no decorrer do serviço;

VIII – Informar ao Capitão supervisor sobre as ocorrências de vulto;

IX – Interferir no diálogo do (a) atendente, sempre que houver conflito com o cliente.

DO ATENDENTE 190

Art. 16º Os (as) Atendentes do 190 são os primeiros contatos com a clientela atendida pela Corporação, e para tanto devem obedecer aos seguintes preceitos:

I - Atender o cliente seguindo as normas de atendimento telefônico, conforme determinações do Comando do COPOM e repassado pelo chefe de equipe;

II - Registrar todas as ocorrências atinentes à Polícia Militar que estejam configuradas na grade de natureza criminal ou da lei das contravenções penais;

c - Ao perceber tratar-se de trote, não alongar, nem dialogar, simplesmente encerrar a ligação;

III - Em ocorrências de gravidade acionar o chefe de equipe o mais rápido possível e colher os dados necessários;

IV - Não se envolver emocionalmente nas ocorrências mantendo-se com equilíbrio, profissionalismo e imparcialidade suficientes para conduzir o solicitante a prestar todas as informações necessárias para o atendimento;

V - Não fornecer informações que não sejam de interesse para o atendimento das ocorrências;

VI - Não receber ligações de caráter particular ou mesmo de serviço para qualquer dos componentes da equipe;

VII - Sempre que houver reclamações de clientes, transferir a ligação para o chefe de equipe;

VIII - Responsabilizar-se pelo mau uso ou negligência na utilização dos equipamentos de sua cabine.

DA SEÇÃO DE DIGITAÇÃO E EMISSÃO DE EXTRATO DE OCORRÊNCIA

Art. 17º O Chefe da Seção de Validação de Ocorrência é o responsável pela conferência e validação das ocorrências, mantendo o banco de dados em perfeitas condições de busca de ocorrências quando for solicitado, competindo-lhe:

I – A guarda e arquivo de todas as ocorrências;

II – A manutenção do sigilo e da inviolabilidade de dados contidos nas ocorrências e demais documentos sob sua responsabilidade;

III – O controle rigoroso dos documentos que entram e saem da seção;

IV – Tomar todas as providências no sentido de manter o funcionamento tanto na parte de pessoal, como na parte material da seção;

V - Assinar todas as ocorrências que forem solicitadas por quem de direito.

CAPÍTULO II

DA ADMINISTRAÇÃO

Art. 18º A Unidade Policial Militar conta com três seções de Estado Maior, a Seção Administrativa, Seção de Almojarifado, Manutenção, Assistência Técnica e Transporte, Seção de Validação de Ocorrências e Seção de Instrução e Controle de Qualidade.

I – Compete a Seção Administrativa:

- a** - Zelar para que sejam cumpridas toda as ordens que regulam a tramitação de documentos baixada pela Corporação;
- b** – Elaborar escalas de serviços ordinárias e extraordinárias;
- c** – Controlar o efetivo pertencente ao COPOM;
- d** – Organizar e manter atualizada a legislação, regulamentos e normas pertinentes à PMGO;
- e** – Manter atualizado o registro de pessoal relativo à justiça e disciplina;
- f** – Controlar as baixas hospitalares, dispensas e liberação do pessoal, efetivando os registros correspondentes e propondo substituições temporárias que se fizerem necessárias;
- g** – Elaborar o plano anual de férias e o plano anual de licença especial do pessoal do COPOM;
- h** – Formalizar os enquadramentos disciplinares bem com os elogios;
- i** – Controlar a entrada e a saída de documentos do COPOM, através da fiscalização dos serviços de protocolo e arquivos;
- j** – Manter rígido controle sobre as publicações de interesse do COPOM, no Diário Oficial da Polícia Militar do Estado de Goiás - DOPM;
- l** – Manter controle sobre a ficha financeira de cada integrante do COPOM para a confecção dos relatórios dos serviços extraordinários remunerados;
- m** – Manter o controle dos relatórios do serviço remunerados trabalhados.

II – Compete a Seção de Almojarifado, Manutenção, Assistência Técnica e Transporte:

- a** – A manutenção diária dos equipamentos elétricos, ar condicionado, instalações físicas elétricas e hidráulicas;
- b** – Distribuir diariamente materiais de higiene, limpeza e de expediente à Seção de Coordenação de Operações do COPOM;
- c** – Manter o controle dos materiais de consumo existentes no almojarifado, informando a administração da disponibilidade, bem como da necessidade de aquisição dos mesmos;
- d** – A manutenção diária dos equipamentos de telefonia e dos equipamentos de informática;
- e** – Cuidar para os caminhões guinchos, viaturas do COPOM sempre estejam mantidos e em plenas condições de uso.

III – Compete a Seção de Digitação e Emissão de Extrato de Ocorrências:

- a** – Manter o controle das ocorrências registradas;
- b** – Assinar todas as ocorrências solicitadas;

c – Arquivar as cópias de todas as ocorrências entregues a seus titulares;

d - Manter arquivado de forma cronológica todas as solicitações para emissão de ocorrências, seja via judicial ou particular.

IV – Compete a Seção de Instrução e Controle de Qualidade:

a – Elaborar trimestralmente plano de instrução para qualificação do efetivo;

b – Manter em arquivo todas as informações produzidas pelos serviços diários, tais como: Mapas de produtividades de ocorrências, de atendimento etc. para confecção das estatísticas;

c – Apresentar mensalmente para o comandante do COPOM, mapas indicando a qualidade do trabalho desenvolvido pelas equipes de atendimento e despacho e mapa estatístico das atividades desempenhadas pelo COPOM;

d - Elaborar estudos no campo da qualidade total buscando recursos culturais que vise o melhoramento do trabalho das equipes no quesito atendimento e despacho.

TÍTULO IV

DO PESSOAL E DAS ATRIBUIÇÕES

CAPITULO I

DO PESSOAL

Art.19º O pessoal do COPOM está inserido nos Quadros de Organização e Distribuição da Polícia Militar.

Art.20º A função de comandante do COPOM é prevista para Tenente Coronel do Quadro de Oficiais Policiais Militares – QOPM, podendo em casos excepcionais ser exercida por um Major QOPM mais antigo da OPM.

Art.21º A função de Subcomandante do COPOM é prevista para o posto de Major do Quadro de Oficiais Policiais Militares – QOPM, podendo em casos ser exercida por um Capitão QOPM mais antigo da OPM.

Art.22º O desdobramento será assim definido:

- Qualidade;
- I - TC QOPM, Comandante;
 - II – Maj QOPM, Subcomandante;
 - III – Cap QOAPM Chefe da Seção de Instrução e Controle de Qualidade;
 - IV – 1º Ten QOPM Chefe da Seção Administrativa;
 - IV – 2º Ten QOAPM Chefe da Seção de Almoxarifado, Manutenção, Assistência Técnica e Transporte;
 - V – 2º Ten QOAPM Chefe da Seção de Digitação e Emissão de Extrato de Ocorrências.

CAPÍTULO II

DAS DISPENSAS

Art. 23º O Oficial poderá dispensar o militar que estiver diretamente ligado ao seu Comando, seguindo os princípios regulamentares do Decreto 4.717 de 7 de outubro de 1996, somente em casos excepcionais, ficando o princípio da produtividade como regra básica para a dispensa no COPOM.

DAS LICENÇAS E ATESTADOS MÉDICOS

Art. 24º A licença para tratamento da saúde obedecerá aos seguintes critérios:

I – em hipótese alguma o comandante poderá desconsiderar atestado médico;

II – os 3 (três) primeiros dias de licença formais poderão ser homologados pelo comandante da Unidade, na falta de médico na OPM;

III – em caso de dúvida, o comandante encaminhará o atestado e o PM para a Unidade provida de médico mais próximo para ser analisado e homologado;

IV – não será homologado o atestado sem a presença do militar, a não ser que este se encontre internado;

V – o prazo máximo para a apresentação do militar ao Oficial médico encarregado da homologação, será de 72 (setenta e duas) horas, ou o primeiro dia útil após o vencimento deste período, quando a conclusão do prazo recair em dia não útil;

VI – os documentos médicos e hospitalares, só serão considerados quando em papel timbrado, sem rasuras, constar a CID-10 (Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde) da enfermidade em questão, carimbo, CRM e assinatura do médico;

VII – após homologação dos três primeiros dias, se houver necessidade de prorrogação ou novo atestado no mês em curso o PM deverá ser encaminhado ao médico da OPM mais próxima ou do seu Comando Regional;

VIII – após o 15º (décimo quinto) dia de licença, para homologação de novo atestado médico, o PM deverá ser encaminhado mediante ofício à JCS pelo seu Comandante, encaminhando também as informações constantes no formulário reservado (anexo V).

IX – a enfermidade deverá ser comprovada através de exames complementares (Rx, exames de laboratório e etc), a critério do médico encarregado da homologação;

X – nos casos de internação para tratamento clínico ou cirúrgico, o militar deverá anexar ao atestado a declaração fornecida pelo hospital ou clínica informando a data da internação e da alta hospitalar assinada pelo diretor administrativo.

Art. 25º A licença para tratamento de pessoa da família será concedida quando a pessoa enferma necessitar de ajuda de terceiros para sua higiene e alimentação e não existir outro membro da família em condições de prestar tal assistência.

§ 1º – Para fins de concessão da licença de que trata o caput deste artigo, entende-se por pessoa da família, o pai, a mãe, os filhos, a esposa ou companheira.

§ 2º – A licença de que trata este artigo será concedida por período não superior a 08 (oito) dias, podendo ser prorrogada em casos excepcionais, devidamente comprovados através de:

- I – exames complementares;
- II – relatório do médico assistente;
- III – relatório de visita de assistência social ou de um oficial médico ao doente.

§ 3º – Em hipótese alguma a licença poderá ultrapassar a 30 (trinta) dias por ano.

§ 4º – Somente um oficial médico do Comando Regional ou o especialista em Medicina do Trabalho da Diretoria de Saúde poderá conceder ou não a licença de que trata este artigo. Tudo de acordo com a Portaria nº 295/PM – 011/03-PM/1 (Publicada no BG nº 098, de 28 maio 2003)

TÍTULO V

DOS SERVIÇOS

CAPÍTULO I

Art. 26º Além dos serviços internos prescritos no RISG e nas NGA são previstos no COPOM:

- I – Expediente administrativo;
- II –; Escala de coordenadores, supervisores de atendimentos, chefes de equipes de atendimentos, equipes de atendimento de emergência 190, em regime de 12hx24 e 12x72;
- III – Escala pelo serviço Extraordinário Remunerado.

TÍTULO VI

CAPÍTULO I

DA FORMATURA MATINAL

Art. 27º A Formatura Matinal caracteriza-se pela concentração de todo o efetivo da OPM disponível em forma, com os objetos primordiais de:

- I – Fazer a chamada para observar as faltas e reordenar as funções se for o caso;
- I - Transmitir ordens e filosofia de trabalho;
- II – Repassar as orientações emanadas do comando do COPOM;
- III – Fazer um “feed back” do serviço anterior para sanar possíveis problemas acontecidos;

TÍTULO VII

DAS DISPOSIÇÕES ESPECIAIS, FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 28º Todas as escalas só poderão ser modificadas ou implementadas com a devida aprovação do Comandante da Unidade, obedecendo aos princípios da publicidade, exequibilidade e legalidade;

Art. 29º A Autonomia e prerrogativa de cada chefe de equipe, será limitada aos princípios da legislação em vigor, sendo vedado qualquer ato de interesse próprio.

Art. 30º As modificações que por ventura vierem ocorrer neste regimento, terão obrigatoriamente que ser discutidos entre os Oficiais da OPM para que o “staff” defina a melhor opção a ser implementada ou acrescida neste documento, ficando a homologação final para o Comandante da OPM.

Parágrafo único – Nenhuma ação a ser realizada no COPOM, poderá fugir aos preceito dos regulamentos, normas e da legislação em vigor.

Quartel do COPOM, em Goiânia, 08 de novembro de 2012.

Nélio José Cintra Amorim – Major QOPM
Comandante do COPOM

**ANEXO C – RELATÓRIO DE PRODUTIVIDADE DO ATENDIMENTO
190 NO MÊS DE MARÇO DE 2013 do COPOM do 1º CRPM**



**ESTADO DE GOIAS
POLÍCIA MILITAR
COMANDO DO POLICIAMENTO DA CAPITAL
C O P O M**

TIPO DE ATENDIMENTO	MÊS	QUANTIDADE
Todos	Março	102.917
GERAR OCORRÊNCIA	Março	22.287
INFORMAÇÃO	Março	35.147
LIGAÇÃO OUTRA CIDADE	Março	3.026
LIGAÇÃO REPETIDA	Março	999
USO INDEVIDO	Março	41.458

Quartel do COPOM, em Goiânia, 31 de março de 2013.

**Nélio José Cintra Amorim – Major QOPM
Comandante do COPOM**