

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
Faculdade de Economia Administração, Atuária e Contabilidade
Departamento de Teoria Econômica

**A TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS NA POLÍCIA MILITAR
DO CEARÁ: UMA VISÃO ECONÔMICA**

Amarílio Francisco Moura de Melo

SETEMBRO - 2002

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
Faculdade de Economia Administração, Atuária e Contabilidade
Departamento de Teoria Econômica

**A TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS NA POLÍCIA MILITAR
DO CEARÁ: UMA VISÃO ECONÔMICA**

Amarílio Francisco Moura de Melo

ORIENTADOR

Professor: Gerardo Valdísio Rodrigues Viana
Departamento de Computação - UFC

FORTALEZA – 2002

Esta monografia foi submetida a Coordenação do Curso de Ciências Econômicas, como parte de requisitos necessários à obtenção do título de bacharel em Ciências Econômicas, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

<hr/> Amaílho Francisco Moura de Melo	Média
<hr/> Gerardo Valdísio Rodríguez Viana Prof. Orientador	Média
<hr/> Antonio Clécio Fonteles Thomaz Membro da Banca Examinadora	Média
<hr/> Henrique Jorge Medeiros Marinho Membro da Banca Examinadora	Média

Monografia aprovada em _____ de _____ de 2002

Aos meus pais, Antônio (in memorian) e Marlene, pelo amor e dedicação com que me incentivaram ao longo de minha vida.

Aos nossos amigos pela força e incentivo.

A minha querida esposa, Roselena, pela compreensão e amor, e ao meu filho Yves Gabriel, que mesmo com a sua inocência, me dá uma força de gigante, além de preencher nosso lar de carinho, alegria e amor.

Amarílio Fco. Moura de Melo

A Deus, pela força e coragem que nos tem conduzido.

Aos nossos familiares, pelo apoio e o incentivo.

Aos nossos mestres, pelos importantes conhecimentos que nos foi proporcionado.

Ao Sr. Profº Gerardo Valdísio Rodrigues Viana pela orientação e o apoio na elaboração deste trabalho.

Amarílio Francisco Moura de Melo

RESUMO

A capacidade de adaptação a uma nova realidade não é só característica das organizações privadas, mas essencialmente da administração pública. Aquela visa o lucro e para isso, precisa constantemente estar em harmonia com as tendências do mercado e o comportamento da concorrência. A administração pública, por sua vez, objetiva ampliar as receitas e coordenar as despesas de modo a cumprir os compromissos governamentais de forma mais eficiente e eficaz possível, dentro do que a Lei permitir e das técnicas administrativas mais comprovadamente aceitas e testadas. Assim, a terceirização para o setor público, no Brasil, surgiu como uma alternativa administrativa capaz de aliviar a máquina estatal, racionalizando o emprego de meios e recursos para concentrar-se fundamentalmente na atividade-fim, ou seja, proporcionar a satisfação dos anseios da coletividade. A terceirização de serviços não essenciais na Polícia Militar do Ceará, assim como já o fazem outras Corporações do Brasil, seria a nosso ver, uma alternativa eficiente de proporcionar um maior rendimento da atividade operacional, através de um melhor aproveitamento dos policiais militares na atividade-fim, passando a terceiros aquilo que não constitui atividade típica de policiamento. Para o Estado do Ceará, a manutenção de um policial militar que não exerce a atividade de policiamento ostensivo significa prejuízo, não só financeiro, mas principalmente na segurança pública, pois sabemos da carência de efetivo na Corporação para fazer frente a crescente demanda dos serviços, o que de certa forma provoca instabilidade social pela ação cada vez mais constante de delinqüentes que, sabendo da ausência da força policial, agem livremente, causando pânico e terror na população. Portanto, otimizar o potencial humano da Corporação através de ações concretas e eficazes é, no momento de crise financeira e institucional por que passa a administração pública, a solução mais urgente e oportuna para se minimizar a carência de efetivo e proporcionar maior sensação de segurança na comunidade.



SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
CAPÍTULO I – TERCEIRIZAÇÃO - ASPECTOS GERAIS	10
1.1. Definição.....	10
1.2. Evolução Histórica	11
1.3. Objetivos e Concepção Econômica.....	13
1.4. Empresas Prestadoras de Serviços Terceirizados	13
1.4.1. Definição	13
1.4.2. Empresa Contratante	14
1.4.3. Relações com a Contratante	14
1.4.4. Vínculo Empregatício	15
1.5. O Trabalho Temporário (Lei Nº 6.019, de 03/01/1974).....	16
1.5.1. Definição	16
1.5.2. Empresa de Trabalho Temporário	16
1.5.3. Empresa Contratante de Trabalho Temporário.....	16
1.6. Diferenças entre Empresas Prestadoras de Serviços e Empresas de Trabalho Temporário	17
1.7. Cooperativa de Prestação de Serviços	17
1.8. Tipos de Terceirização.....	19
1.9. Parceria - Elemento Fundamental na Terceirização.....	20
1.10. Uma Reflexão Sobre Terceirização e Mercado de Trabalho	21
CAPÍTULO II – TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR PÚBLICO.....	24
2.1. Contexto Histórico-Político	24
2.2. A Globalização e a Crise do Estado.....	25

2.3. A Superação da Administração Burocrática e a Administração Gerencial	25
2.4. O Setor Público e a Terceirização.....	26
2.4.1. Justificativa.....	26
2.4.2. Fundamentação Legal.....	27
2.5. Como Terceirizar no Setor Público.....	29
2.5.1. Legalidade.....	29
2.5.2. A Licitação.....	29
2.5.3. O Contrato Público	31
2.5.3.1. Características dos Contratos Administrativos (Público)	32
2.5.3.2. Cláusulas Essenciais do Contrato Administrativo.....	33
2.6. Pensando na Terceirização no Setor Público.....	34
2.7. Vantagens Competitiva para o Setor Público	36
2.7.1. Áreas de Risco	36
2.8. Terceirização no Estado do Ceará.....	37
CAPÍTULO III – SITUAÇÃO DE DESEMPENHO DO EFETIVO DA PMCE	39
3.1. Transformações Sociais, Políticas e Econômica do Final do Século XX.....	39
3.2. Perspectivas das Polícias Militares para o Século XXI.....	40
3.2.1. Constitucionalidade da Missão	41
3.2.2. Doutrina de Emprego.....	42
3.2.3. Racionalização no Emprego do Efetivo	42
3.2.4. Preparação para Enfrentar a Nova Ordem Social.....	42
3.3. Situação Atual da Polícia Militar do Ceará no Contexto Estadual	43
3.4. Situação do Efetivo da Polícia Militar do Ceará.....	45
CAPÍTULO IV – TERCEIRIZAÇÃO NA PMCE: UMA ALTERNATIVA ADMINISTRATIVA ECONÔMICA.....	48
4.1. Antecedentes.....	48
4.2. Porque Terceirizar Serviços na Polícia Militar.....	48
4.3. A Terceirização de Transporte de Tropa na Corporação.....	49
4.4. A Terceirização de Serviços de Limpeza e Higiene no Hospital da Polícia Militar e Centro Odontológico	53

4.5. A “Reversão” ao Serviço Ativo de Policiais Militares: Uma Alternativa Econômica	55
4.6. A Situação dos Ranchos na Capital	57
4.7. Como Contratar Serviços Terceirizados na Polícia Militar do Ceará	59
4.8. Monitoria das Atividades Terceirizadas na Corporação.....	61
CAPÍTULO V – PESQUISA DE CAMPO.....	63
5.1. Objetivo.....	63
5.2. Metodologia	63
5.2.1. Hipóteses.....	64
5.2.2. Amostra	64
5.2.3. Instrumento de Coleta de Dados	65
5.2.4. Tratamento dos Dados	65
5.3. Apresentação dos Dados.....	66
CAPÍTULO VI – AVALIAÇÃO E PROPOSTAS	74
6.1. Avaliação	74
6.2. Propostas.....	75
CONCLUSÃO	77
BIBLIOGRAFIA.....	80
APÊNDICE.....	82
ANEXO	85
ÍNDICE ONOMÁSTICO.....	87
ÍNDICE REMISSIVO	88

INTRODUÇÃO

Com as fortes e constantes transformações sociais, políticas e econômicas por que vem passando a sociedade brasileira nas últimas décadas e, com a promulgação da Constituição Federal de 1988, as Polícias Militares do Brasil, de um modo geral, tornaram-se alvo de freqüentes questionamentos, principalmente em virtude do cumprimento do seu papel constitucional na segurança pública.

A economia globalizada do mundo atual exige que as empresas privadas e instituições públicas reformulem seus conceitos de administração para que sobrevivam diante da concorrência e se adaptem aos fatos sociais em constante evolução. Enxugar a máquina administrativa, tornando-a mais ágil e eficiente e garantir a qualidade do produto final é uma preocupação geral de todos que se propõem a atender os anseios da sociedade, sejam na prestação de serviços ou fornecimento de bens.

A terceirização surgiu e conquistou espaço como uma alternativa estratégica, oportuna e legal, objetivando passar a terceiros tarefas consideradas não essenciais do ponto de vista administrativo dentro de uma empresa ou instituição, reduzindo custos e, principalmente, concentrando esforços na atividade-fim, obtendo maior produtividade, rendimento e qualidade do produto final, seja ele bem ou serviço.

No Estado do Ceará, onde a densidade demográfica, hoje, segundo o IPLANCE (Instituto de Planejamento do Estado do Ceará), é de 47 hab/Km² e a relação é de 1 PM/567 habitantes, a racionalização no emprego do efetivo, torna-se uma questão de

prioridade, tendo em vista que nem todo policial militar da ativa encontra-se no desempenho da atividade de policiamento ostensivo (atividade-fim).

Com o efetivo, hoje, de apenas 11.866 policiais militares (Dados da Diretoria de Pessoal em 28/06/2002), a Polícia Militar do Ceará diante da complexidade e da crescente necessidade de atender os anseios da comunidade cearense, sente-se obrigada a rever seu modelo administrativo e otimizar o emprego dos seus recursos humanos, voltando seus esforços substancialmente para a atividade-fim.

A Polícia Militar do Ceará, seguindo modelos já em experiência na administração estadual e, considerando a escassez de efetivo para o cumprimento de sua missão constitucional, precisa buscar alternativas administrativas de forma a atender satisfatoriamente as necessidades operacionais.

Nesse enfoque, propomo-nos a abordar o tema sobre a terceirização de serviços na Polícia Militar do Ceará, por acharmos de grande importância para a Corporação e para o Estado como um todo. Para isso, procuramos conduzir nosso trabalho da maneira mais didática possível, subdividindo-o em seis capítulos para melhor compreensão dos nossos propósitos. No primeiro capítulo, abordamos os aspectos gerais da terceirização, sua origem, conceito, vantagens e desvantagens, empresas prestadoras de serviços terceirizados, cooperativas e a importância da parceria. No segundo, falamos sobre a terceirização no setor público, suas implicações, legalidade, planejamento e vantagens competitivas. Já no terceiro capítulo, trabalhamos na análise da situação do efetivo da Corporação, mostrando dados e fazendo comparativos das potencialidades. Para identificar áreas de possíveis atuação da terceirização, estudamos no capítulo quarto, algumas experiências vividas pela Corporação e algumas perspectivas futuras para com o setor.

Tratamos, no capítulo quinto, da pesquisa de campo destinada a mostrar dados referentes a outras Corporações Policiais Militares do Brasil, quanto a terceirização de serviços, enfatizados os aspectos relevante através de demonstrativos de tabelas e gráficos. Para concluir, o último capítulo refere-se a uma avaliação global sobre o

tema e a sugestão de propostas objetivando uma melhor otimização das potencialidades dos recursos humanos da Corporação.

Assim, de um modo geral, procuramos estudar e analisar a viabilidade da contratação de serviços terceirizados na administração da Polícia Militar do Ceará como forma de estratégia organizacional para melhorar, ampliar e tornar mais eficiente a atividade-fim, proporcionando maior apoio e suporte operacionais.

CAPÍTULO I

TERCEIRIZAÇÃO - ASPECTOS GERAIS

1.1. Definição

Modernamente, o termo terceirização é usado para especificar a técnica administrativa que permite às empresas, públicas ou privadas, a se tornarem mais flexíveis, enxutas e dinâmicas, objetivando principalmente a operacionalização do processo produtivo.

Existem muitos conceitos sobre terceirização, no entanto, todos enfocam o ato de transferir atividades não essenciais da empresa para serem executadas por terceiros, concentrando, dessa forma suas energias na atividade-fim. A atividade não essencial da empresa passa a ser a atividade essencial na terceirizada, donde se deduz que, sendo nesta sua atividade principal, certamente fará com melhor qualidade, eficiência e eficácia.

Segundo Queiroz (1998:53):

“Terceirizar é uma atividade administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência, a terceiros, das atividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas que é a sua atividade-fim, permitindo a estas se concentrarem no seu negócio, ou seja, o objetivo final.”

Podemos desta forma estabelecer que uma das condições básicas no processo da terceirização se refere a atividade-meio ou de apoio (acessória) de uma empresa.

Não se caracteriza, portanto, como atividade terceirizada aquela que está relacionada com o objetivo fim ou missão da empresa.

1.2. Evolução Histórica

A terceirização é um processo muito antigo, surgiu praticamente na Idade Média com o Feudalismo, após a decadência do Império Romano, quando os senhores feudais ofereciam parte de suas terras aos servos em troca de uma certa quantidade da produção. Os servos cuidavam da terra, produziam e tinham a garantia da segurança do exército do feudo contra os invasores. A relação de trabalho era servil e não havia contrato firmando responsabilidades mútuas.

Mais adiante, durante a fase da acumulação primitiva do capital, as atividades que antes pertenciam aos mestres artesãos, donos de uma dada corporação, passaram para a burguesia mercantil que se apropriou das funções de negociante, empregador, capataz e comerciante-logista, deixando-lhes unicamente com a tarefa de produzir. O mestre artesão transformou-se num produtor subcontratado pelo capital mercantilista, iniciando-se, assim, o desenvolvimento do capitalismo.

No capitalismo, os trabalhadores passaram a ser reunidos num local de trabalho, onde lhes eram fornecidos os meios necessários à produção das mercadorias. A relação entre os produtores e os donos do capital não constitui mais na sublocação do produto do seu trabalho, mas, na compra e venda de sua capacidade de trabalho. Daí em diante, o produto do trabalho não é mais propriedade de seu produtor, mas daquele que o empregou.

A subcontratação não parou nessa fase. A concentração das condições materiais de produção nas mãos dos capitalistas não dispensou a subcontratação, a qual surgiu sob novas formas. Passou-se a subcontratar o próprio empregado, ou seja, a subcontratação de trabalhadores por outros trabalhadores.

Por volta de 1870, o empregador imediato de muitos trabalhadores não era um grande capitalista, mas o subcontratador imediato, que era ao mesmo tempo

empregado e pequeno empregador de trabalho. Nas minas de carvão da época, por exemplo, os subempreiteiros faziam contratos com a gerência das minas para explorar uma galeria na qual empregavam seus próprios trabalhadores.

Na fase de desenvolvimento do capitalismo que vai das primeiras décadas do século XX até o início dos anos quarenta, a subcontratação perdeu consideravelmente sua importância em virtude do processo de concentração e centralização do capital e, principalmente, da emergência do capital estatal organizado que deu lugar a criação de uma legislação trabalhista, reguladora da compra e venda da força de trabalho.

O novo sentido da terceirização, no entanto, surgiu nos Estados Unidos nos anos 40, quando os americanos aliaram-se aos europeus para combater as forças nazistas e japonesas. Nessa época, as indústrias bélicas precisavam oferecer uma produção de armamento de qualidade para manterem sua superioridade perante as demais nações. Diante da problemática, foi descoberto que algumas atividades de suporte poderiam ser exercidas por outras empresas, agilizando a produção. Com o fim da II Grande Guerra, a terceirização evoluiu e consolidou-se como técnica administrativa.

No Brasil, a terceirização apareceu, inicialmente, no início do século XX como resultado da parceria firmada entre imigrantes europeus e os proprietários de lavoura de café. No entanto, o exemplo mais clássico é o da indústria automobilística que na década de 50, passou à condição de montadora, adquirindo de terceiros boa parte das peças usadas na confecção do produto final. A partir de 1991, começaram a surgir os primeiros artigos publicados em jornais e revistas brasileiras versando sobre o tema terceirização.

Hoje, a terceirização é uma tendência de mercado e reflete o processo de flexibilização nas empresas, visando a adaptação às novas tecnologias e a crescente competição internacional do mundo globalizado que prima essencialmente pela qualidade e preço dos produtos. Qualquer empreendimento industrial, comercial ou no setor público já possui parte de seus produtos ou serviços realizados por terceiros, sendo as atividades de restaurante, limpeza e conservação, transporte de produtos e de funcionários, segurança, manutenção predial e serviços jurídicos as

mais exploradas. No setor público, vem se constituindo em forte tendência empresarial nos últimos dez anos.

1.3. Objetivos e Concepção Econômica

Também conhecida como “especialização flexível”, a terceirização objetiva principalmente a desconcentração do processo produtivo como forma de otimização da atividade empresarial, repassando as atividades secundárias da empresa para outras especializadas e voltando todos os seus esforços para a atividade-fim.

Ainda, a lógica da terceirização é bastante atraente dentro da concepção de redução de custos. Cada vez, com mais ênfase e convicção, as empresas públicas, limitadas pela restrição orçamentária de gastos com pessoal, e as privadas, preocupadas com a competitividade globalizada, têm buscado a minimização de custos através da contratação de empresas externas.

A rigor, a terceirização abarca dois tipos de atividades: as propriamente produtivas e as de apoio: a primeira envolve a desativação parcial de setores produtivos, deixando de produzir e passando a comprar certos produtos. A segunda, envolve a contratação de empresas “terceiras” que alocam trabalhadores, nas instalações do cliente, para a execução do serviço, caso mais comum no setor público brasileiro.

1.4. Empresas Prestadoras de Serviços Terceirizados

1.4.1. Definição

A Instrução Normativa Nº 03, do Tribunal Superior do Trabalho (TST) de 01/09/97, no seu Art. 2º, define as empresas prestadoras de serviços como sendo a pessoa jurídica de direito privado, de natureza comercial, legalmente constituída, que se destina a realizar determinado e específico serviço a outra empresa fora do âmbito das atividades-fim e normais para que se constituiu esta última.

1.4.2 Empresa Contratante

Empresa contratante seria, pois, neste entendimento a pessoa física ou jurídica de direito público ou privado que celebrar contrato com empresas de prestação de serviços com a finalidade de contratar serviços.

1.4.3. Relações com a Contratante

A empresa de prestação de serviço e a contratante devem desenvolver atividades diferentes e ter finalidades distintas. Na interpretação, o serviço que para a empresa tomadora do serviço é atividade-meio, para a prestadora é atividade-fim.

A empresa de prestação de serviços a terceiros contrata, remunera e dirige o trabalho realizado por seus empregados.

Os empregados da empresa de prestação de serviços a terceiros não estão subordinados ao poder diretivo, técnico e disciplinar da empresa contratante.

A contratante não pode manter trabalhador em atividade diversa daquela para a qual este fora contratado pela empresa de prestação de serviço a terceiros.

Dependendo da natureza dos serviços contratados, a prestação destes poderá se desenvolver nas instalações físicas da empresa contratante ou em outro local por ela determinado.

As relações de trabalho são disciplinadas pela Consolidação das Leis do Trabalho, (CLT).

O contrato de prestação de serviços pode abranger o fornecimento de serviços, materiais e equipamentos.

Tratando-se de empresa de vigilância e de transporte de valores, as relações de trabalho estão regulamentadas pela Lei nº 7.102/83 e, subsidiariamente, pela CLT.

O contrato celebrado entre a empresa prestadora de serviços a terceiros e pessoa jurídica de direito público é tipicamente administrativo, com efeitos civis, na conformidade do § 7º, Art. 10 do Decreto-Lei 200/67.

A contratação irregular de trabalhador através de empresa interposta, não gera vínculo de emprego com os órgãos da Administração Pública Direta, Indireta ou Fundacional, de acordo com o Enunciado 331 do Tribunal Superior do Trabalho (TST).

1.4.4. Vínculo Empregatício

As tarefas executadas pelo trabalhador da empresa de prestação de serviços não podem estar ligadas às atividades-fim e essenciais da contratante.

Deverá haver compatibilidade entre o objeto do contrato de prestação de serviços e as tarefas desenvolvidas pelos empregados da prestadora.

Presentes os requisitos configuradores da relação de emprego entre a contratante e os empregados da empresa de prestação de serviços (tarefas ligadas às atividades-fim ou desvio de função) será lavrado pela autoridade competente, mediante reclamação da parte interessada, o auto de infração correspondente, pela caracterização do vínculo empregatício, em desfavor da contratante.

As situações que caracterizam o vínculo empregatício do empregado com a contratante são basicamente as seguintes:

- **Pessoalidade:** a relação da contratante com os realizadores dos serviços deve ser impessoal e imparcial. Objetiva a contratante obter os serviços e não administrar o pessoal da terceirizada;
- **Onerosidade:** a quitação dos serviços é feita com a empresa terceirizada e não com o realizador dos serviços;

- **Subordinação:** a subordinação do empregado deve ser com a terceira e não com a tomadora dos serviços. A contratante não deve subordinar o realizador dos serviços, pois, a responsável por eles é da terceirizada.
- **Intencionalidade na relação de emprego:** no contrato de prestação de serviços, a contratante não deve detalhar os pormenores de como o terceiro manejará o seu pessoal, mas, restringir-se ao que deva ser feito e com que qualidade.

1.5. O Trabalho Temporário (Lei Nº 6.019, de 03/01/1974)

1.5.1. Definição

É aquele prestado por pessoa física a uma empresa para atender a necessidade transitória de substituição de pessoal regular e permanente ou acréscimo extraordinário de serviço (Art. 2º).

É pois, aquele desenvolvido pelo trabalhador que é cedido pela empresa de trabalho temporário para outra empresa, denominada tomadora de serviços ou cliente, que necessita desse trabalhador para substituição transitória de seu pessoal ou para atender ao acréscimo de serviços extraordinários.

1.5.2. Empresa de Trabalho Temporário

É a empresa física ou jurídica urbana, cuja atividade consiste em colocar à disposição de outras empresas, temporariamente, trabalhadores devidamente qualificados, por ela remunerados e assistidos.

1.5.3. Empresa Contratante de Trabalho Temporário

É a pessoa física ou jurídica que, em virtude da necessidade transitória de substituição de seu pessoal regular e permanente ou de acréscimo extraordinário de tarefas, contrate locação de mão-de-obra com empresa de trabalho temporário.

1.6. Diferenças entre Empresas Prestadoras de Serviços e Empresas de Trabalho Temporário

Neste ponto, há de se definir a diferença entre serviço terceirizado e trabalho temporário já que constituem entes jurídicos diferentes. Abaixo, mostraremos um quadro com as principais distinções dentre as duas atividades:

SERVIÇO TERCEIRIZADO	TRABALHO TEMPORÁRIO
Regulado pela Instrução Normativa Nº 03, de 01/09/97, Portaria 739, de 29/08/97 e Enunciado 331 do TST	Regulado pela Lei 6019/74,
Empresa: pessoa jurídica de direito privado, de natureza comercial legalmente constituída, que se destina a realizar determinado e específico serviço a outra empresa fora do âmbito das atividades-fim e normais para que se constituiu esta última.	Empresa: pessoa física ou jurídica urbana cuja atividade consiste em colocar à disposição de outras empresas, temporariamente, trabalhadores devidamente qualificados, por ela remunerados e assistidos.
Loca serviços: executa atividades específicas e predeterminadas.	Loca mão-de-obra: possui em seus quadros profissionais das mais variadas especialidades.
Tempo do contrato de acordo com as necessidades e conveniências da contratante.	Cessão limitada a 90 dias
Dirige a execução dos serviços contratados.	A contratante é quem dirige a realização das tarefas.
Objeto do contrato: serviço	Objeto do contrato: mão-de-obra
Atividade ligada à atividade-meio da empresa contratante.	Pode atuar na atividade-fim ou atividade-meio da contratante.

O trabalho temporário não pode ser confundido com *merchandise*¹.

1.7. Cooperativa de Prestação de Serviços

As sociedades em Cooperativas estão reguladas pelo disposto na Lei nº 5.764, de 16/12/71, a qual traz em seu artigo 3º o seguinte texto, fundamentando a sua caracterização econômica:

¹ Forma ilegal de contratação: o intermediário consegue colocação para o trabalhador e toma dele parte da sua remuneração, tratando o empregado como mercadoria.

“Celebram contrato de sociedade as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro.”

Contrariamente as empresas de serviços terceirizados e as empresas de trabalho temporário, as cooperativas não visam a lucros, seus prestadores são sócios do negócio e todo o capital é rateado entre os cooperativados, que ficam com o poder de compra aumentado, gerando necessidade de consumo e com isso aumento de empregos e estabilidade econômica.

Quanto as garantias dos cooperativados, a instituição da cooperativa recebe alguns privilégios que a imuniza de diversos tributos, resultando ao final custos menores que, repassados ao tomador de serviços, podem viabilizar a transferência de parcela da mão de obra da empresa para as cooperativas.

Por seu turno, o prestador, como sócio da cooperativa, tem seus direitos preservados no que se refere à aposentadoria e assistência médico-hospitalar, pois continua, como autônomo, a recolher suas contribuições ao INSS. Deixam de ter garantidos alguns benefícios sociais, porém estes são superados pela remuneração maior, a distribuição anual das sobras líquidas prevista no artigo 4º, VII, da Lei nº 5.764/71, além de outras estipulações ditadas pelas assembleias ordinárias e extraordinárias que realizam as cooperativas, tais como: seguro saúde, seguro de vida, lucros cessantes, etc.

Outro dado importante é que o exercício de cidadania e interdependência entre cooperativados gera maior produtividade e conseqüente participação nos resultados, forma de relação inexistente no vínculo trabalhista.

O associado em cooperativa não pode ser considerado como empregado já que é sócio de uma organização com estrutura jurídica própria amparada por Lei. Quanto ao valor recebido periodicamente a título de remuneração do cooperado, são considerados maiores em 20% a 30% do que os valores pagos normalmente para os



mesmos profissionais atuantes no mercado e participam anualmente dos resultados líquidos da cooperativa.

As cooperativas são, por dispositivos legais, administradas por cooperados eleitos em Assembléia Geral e portanto o controle da idoneidade dos administradores é exercida pelos sócios, inviabilizando, por conseguinte a possibilidade de fraude ou qualquer ato desabonador da atividade administrativa da cooperativa.

Na regra da formalização dos contratos tanto tomador como cooperativa são pessoas jurídicas com capacidade plena de contratarem e exigirem cumprimento recíproco de obrigações.

Vínculo empregatício inexistente, segundo parágrafo único da Lei nº 8.949, de 9/12/94: *“Qualquer que seja o ramo de atividade da sociedade cooperativa, não existe vínculo empregatício entre ela e seus associados, nem entre estes e os tomadores de serviços daquela.”*

O sistema cooperativo, nos termos da legislação vigente, apresenta-se como o de menor custo já que diversos tributos estão afastados entre suas obrigações. O cooperativismo é um método de trabalho conjugado, ao mesmo tempo em que pode ser visto como um sistema econômico peculiar, onde o trabalho comanda o capital. As pessoas que se associam, cooperativamente, são as donas do capital e as proprietárias dos demais meios de produção, além de serem a própria força de trabalho.

1.8. Tipos de Terceirização

Segundo as relações estabelecidas entre a tomadora e a terceirizada podemos definir quatro tipos de terceirização:

- **Terceirização de Primeira Etapa**

É uma das formas mais comuns e antiga da terceirização. Consiste na aquisição de matéria-prima e insumos insdustrializados por terceiro, para compor o

produto final da empresa. Exemplo: a fábrica de móveis que adquire a madeira, a cola, o prego e o verniz fabricados por terceiros.

- **Terceirização Etapa Intermediária**

Caracteriza-se pela intervenção do terceiro na atividade-meio do tomador dos serviços, executando o seu trabalho nas instalações deste ou onde for determinado. É a terceirização dos chamados serviços, tais como: limpeza, vigilância, manutenção, alimentação e outros.

- **Terceirização Etapa Final**

É quando uma empresa franquia a outra a comercialização do seu produto. Exemplo: *franchising*²

- **Terceirização Etapa Total**

Neste caso a empresa franquia a outra a produção e a comercialização do seu produto. Exemplo: MacDonal'd's.

1.9. Parceria - Elemento Fundamental na Terceirização

A parceria é um dos componentes mais importantes no processo de terceirização e transcende as formalidades comerciais e contratuais, pressupondo um envolvimento e uma interação entre tomadores e prestadores de bens ou serviços.

Para que se estabeleça uma relação de parceria, a convergência de interesses mútuos entre as empresas são estabelecidas num clima de confiabilidade, já que a principal finalidade é a cooperação para que o produto, objeto da parceria, seja o melhor, obtidos a custos compatíveis.

² Palavra da língua inglesa: "sistema de franquia"

Na realidade, as premissas básicas que caracterizam os princípios da parceria, são:

- As partes devem sempre negociar com precedentes de autonomia;
- Não deve existir vínculo de dependência entre as partes;
- Levar em conta a capacidade empreendedora da empresa prestadora de serviços;
- O fornecedor/parceiro não deve ter no cliente sua única fonte de receita;
- As partes devem aprender a se comportar como se fossem sócios de um mesmo negócio.

No quadro abaixo, citaremos as principais diferenças entre o relacionamento tradicional e o sistema de parceria com fornecedores, decorrentes, sobretudo, do aperfeiçoamento do emprego da técnica administrativa de terceirizar e que demonstra uma verdadeira mudança de comportamento e uma quebra de paradigmas gerencial, segundo GIOSA (1993:41):

"SITUAÇÃO TRADICIONAL	PARCERIA
<i>Desconfiança/medo dos riscos</i>	<i>Confiança</i>
<i>Levar vantagem em tudo</i>	<i>Política do 'ganhar aos poucos'</i>
<i>Ganhos de curto prazo</i>	<i>Economia de escala</i>
<i>Pluralidade de fornecedores</i>	<i>Fornecedor único</i>
<i>O preço decide</i>	<i>Enfoque na qualidade</i>
<i>Antagonismo</i>	<i>Cooperação</i>
<i>Postura reativa</i>	<i>Postura criativa</i>
<i>Fornecedor como adversário</i>	<i>Fornecedor como sócio"</i>

A relação de confiança entre os parceiros na terceirização é uma condição indispensável para o bom relacionamento, pois recursos são despendidos e informações confidenciais são trocadas entre os parceiros.

1.10. Uma Reflexão Sobre Terceirização e Mercado de Trabalho

Diante da nova realidade social e econômica gerada pelo fenômeno da globalização, da reengenharia das empresas, do setor público e do mercado de

trabalho cada dia mais competitivo, muitas são as preocupações que tiram o sono da maioria das pessoas que dependem da sua força de trabalho para sobreviverem. Para ilustrar bem essa preocupação, passamos a citar parte do texto “Mercado informal” do editorial do Jornal Diário do Nordeste³ publicado no dia 1º de março de 2000, o qual analisa de forma crítica o modelo administrativo atual e que por isso merece nossa apreciação como estudo:

“O futuro do trabalho tem rendido uma série de livros e teses nos últimos anos. Reengenharia ou reestruturação das empresas gerou na década passada uma plethora de distorções, as quais estão sendo reparadas pelas mesmas empresas dos países ricos que as introduziram como avanços, para potencializar a eficiência e aumentar a produtividade.

Na imitação desse modelo, o Brasil cometeu suas próprias distorções, levando muitas empresas a perderem pessoal qualificado e de confiança em prol do mito da redução de custos. Um ‘quadro de horror econômico’ foi como o denominou a cientista social francesa Viviane Forrester essa estratégia, desenvolvida pelos grandes conglomerados econômicos, para enfrentar o processo da globalização e da inserção de novas tecnologias. Na época, a ordem era enxugar quadros e terceirizar.

Verificou-se, em seguida, o exagero das medidas impostas pelos manuais administrativos de então. A fórmula, apresentada como salvadora, não apontou resultado que justificasse sua manutenção. Nos Estados Unidos, por exemplo, muitas empresas estão em busca de pessoal demitido pela reengenharia.

No Brasil, o alto índice de desemprego (7,6 % em janeiro) tem sido uma das principais preocupações do governo, inclusive por causa dos reflexos na violência urbana. Caiu o emprego formal, aquele em que o trabalhador tem sua carteira assinada e recebe os benefícios sociais correspondentes. Por trás desse fenômeno, estão não só os modismos gerenciais importados como racionalização administrativa e, sobretudo, a fuga aos insuportáveis custos das obrigações sociais (...).”

Da análise das informações contidas no texto acima, podemos concluir que as empresas, dependendo do seu ramo de negócio, devem estudar com muito cuidado o momento de optar pela terceirização. Na relação custo-benefício da atividade terceirizada, deve-se ter em mente, acima de tudo, a valorização dos trabalhadores, em especial, os qualificados que não conseguirão produzir da mesma forma com salários mais baixos e perda de alguma garantia social. Observa-se ainda que, além do papel meramente econômica da empresa privada, ela desempenha uma grande função social, sem a qual não existiria a sua razão de ser.

³ Jornal de grande circulação no Estado do Ceará.

Não podemos imaginar o crescimento do poder econômico em detrimento do desenvolvimento social. Aquele existe em função deste. Para que uma nação tenha bons índices econômicos, necessita antes de mais nada que o povo esteja bem socialmente, que tenha seus direitos assegurados e disposição para o trabalho, o qual deve ser remunerado dignamente conforme a qualificação de cada um. A fuga das empresas para com as obrigações sociais dos trabalhadores tem sido uma realidade constante no Brasil, o que tem contribuído enormemente para a grave crise da previdência. A terceirização jamais pode ser vista por esse enfoque. A reengenharia administrativa não deve ser confundida com a desobrigação das funções sociais da empresa. A eficiência e produtividade nem sempre estão relacionadas com economia administrativa, mas sim com capacidade administrativa.

CAPÍTULO II

TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

2.1. Contexto Histórico-Político

O crescimento desmesurado do Estado, fenômeno mundial, que caracterizou o século passado e o início deste, estendeu com bastante amplitude a dimensão do conceito de serviço público, gerando um intervencionismo que procurava suprir a ausência de participação da iniciativa privada e, por outro lado, implementá-la, e, sempre que possível, desenvolver o papel sócio-assistencial.

A atuação sem limites do Estado, provocou reação nos detentores do capital que passaram a enfrentar até uma concorrência do Estado com a iniciativa privada, lançando um ideário, nem sempre verdadeiro, que contrapõe o dilema “Estado burocrático” *versus* “particular eficiente”, fazendo germinar a busca de alternativas no Direito Privado para tratar problemas da Administração Pública, e mais tarde virar uma fronteira do intervencionismo estatal.

Hoje, a questão do agigantamento do Estado encontra resistências e reação, notadamente quando o País elege um Presidente da República com modelo neo-liberal. O neo-liberalismo consiste precisamente na idéia de restringir a atividade do Estado ao extremamente mínimo necessário, deixando o exercício da atividade econômica para a iniciativa privada, postulando a redução do paternalismo estatal e

das conquistas sociais, para que os que detêm o capital possam fortalecer sua atividade.

2.2. A Globalização e a Crise do Estado

A globalização ao abolir fronteiras econômicas e socio-culturais, aproximou mercados e Estado. A revolução informacional acirrou a competição, possibilitando uma velocidade na circulação de bens, serviços e informações sem precedentes na História da humanidade.

As organizações do setor privado tiveram de sofrer reestruturações para adaptarem-se às demandas do novo cenário. Além do fluxo de capitais, os mercados financeiros estão irremediavelmente entrelaçados.

O setor público tem sido afetado tanto pelo impacto das novas tendências que o modelo de Estado interventor, que no Brasil nas décadas de 30 a 70 foi protagonista do desenvolvimento econômico, entrou em verdadeira decadência. O padrão de financiamento desse modelo e o gigantismo da máquina pública produziram distorções que levaram a uma redução generalizada nas taxas de crescimento econômico, a uma elevação do desemprego e à ciranda inflacionária. Todo este processo redundou na crise fiscal dos anos 90 e na falência dos mecanismos da gestão burocrática.

2.3. A Superação da Administração Burocrática e a Administração Gerencial

Nos tempos modernos, a gestão burocrática do Estado mostra-se inadequada para responder com velocidade às exigências do desenvolvimento econômico e social num mundo cada vez mais complexo e globalizado.

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, elaborado em 1995, por iniciativa do então Ministério da Administração e Reforma do Estado – MARE, veio responder à necessidade de transformação da máquina pública com vista a sua

adequação aos novos tempos. A alternativa conduz a um novo modelo de gestão do aparelho do Estado e à implantação da administração gerencial.

A reforma gerencial é essencialmente empreendedora, descentralizante, calcada na melhoria dos processos de trabalho, na redução de custos e na geração de resultados. É uma antítese da burocracia tradicional, caracterizada pelo autoritarismo da racionalidade técnica, pelo excesso de normas, pela centralização hierárquica e pela cultura da superioridade dos procedimentos em detrimento do compromisso com resultados.

Assim, concluímos que, contrapondo-se às idéias do modelo neo-liberal, a globalização requer um Estado fortalecido, capaz de enfrentar os desafios do mercado e as adversidades da concorrência internacional, evitando os riscos do crescimento com exclusão.

2.4. O Setor Público e a Terceirização

2.4.1. Justificativa

A justificativa da terceirização no serviço público está baseada no equilíbrio do orçamento, na necessidade de ajuste fiscal, no enxugamento da máquina administração com a conseqüente desburocratização dos serviços, objetivando, principalmente, a redução dos custos, a melhoria na qualidade e o aumento da produtividade.

O Estado tem-se utilizado desse procedimento para adquirir, junto a fornecedores, bens e serviços, usualmente realizados pelo setor público. Assim, a terceirização constitui uma possibilidade, no âmbito da Lei, importante para a redução da participação do Estado em tarefas inadequadas. Os limites desse instrumento permitem vislumbrar a fronteira final do serviço público em precisa consonância com a atual política de administração gerencial e a preocupação com qualidade e resultados.

A terceirização aparece para o Estado como solução viável, a partir do momento em que se livra do pesado fardo dos custos indiretos e operacionais dos serviços e passa fundamentalmente a exercer sua real função: a de coordenar atividades, induzindo e regulando o mercado, e não de executá-las.

2.4.2. Fundamentação Legal

O verdadeiro marco evolutivo da terceirização no setor público deita raízes no Decreto Lei 200/67, o qual, no seu Art. 10, § 7º, recomendava a terceirização nos seguintes termos:

“Para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle e com o objetivo de impedir o crescimento desmensurado da máquina administrativa, a Administração procurará desobrigar-se da realização material das tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução.”

Ocorre que a Administração também contratava mediante a CLT e a Justiça do Trabalho julgava, tendo em conta os princípios gerais desse ramo do Direito, entre os quais a observância dos requisitos da relação de trabalho. Neste caso, o contratado não tardou a pleitear a relação de emprego diretamente com o tomador dos serviços.

No mesmo entendimento, a Justiça Federal consagrou a Súmula Nº 214 do Tribunal Federal de Recursos que dispõe: *“A prestação de serviços em caráter continuado, em atividades de natureza permanente, com subordinação, observância de horários e normas da repartição, mesmo em grupo-tarefa, configura relação empregatícia.”*

A origem do problema estava pois na possibilidade da Administração contratar mediante o regime da CLT, o qual não era o regime jurídico adequado para reger as relações de trabalho dos servidores públicos.

Desta forma, as atividades não previstas no Decreto Lei nº 200/67 e as que se enquadrassem no enunciado da Súmula nº 214, quando terceirizadas, corriam o risco de ter vínculo empregatício reconhecido.

Em decorrência dos conflitos jurídicos estabelecidos, o TST baixou o Enunciado 256, definindo o contrato de prestação de serviços, como se segue:

“Salvo nos casos de trabalho temporário e de serviços de vigilância, previsto nas Leis nºs 6.019, de 3 de janeiro de 1974, e 7.102, de 20 de junho de 1983, é ilegal a contratação de trabalhadores por empresa interposta, formando-se o vínculo empregatício diretamente com o tomador de serviços.”

Para o setor público, a situação ficou ainda mais complicada com relação a terceirização de serviços, mas para cobrir a lacuna e fundamentando-se no Art.37, inciso II da Constituição Federal, o qual exige as condições para ser funcionário público, qual seja, a dependência de aprovação prévia em concurso público, houve a transcrição do Enunciado 256, que foi revisto pelo Enunciado nº 331, com a seguinte redação:

“Contrato de prestação de serviços – legalidade – revisão do Enunciado nº 256

I – A contratação de trabalhadores por empresas interpostas é ilegal, formando-se vínculo diretamente com o tomador dos serviços, salvo no caso de trabalho temporário (Lei nº 6.019, de 31/01/74).

II – A contratação irregular de trabalhador através de empresa interposta não gera vínculo de emprego com os órgãos da Administração Pública Direta, Indireta ou Fundacional (Art. 37, II, da Constituição Federal).

III – Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº 7.102, de 20/06/83, de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade meio do tomador, desde que inexistentes a personalidade e a subordinação direta.

IV – O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica a responsabilidade subsidiária¹ do tomador dos serviços quanto àquelas obrigações, desde que este tenha participado da relação processual e conste também do título executivo judicial”.

¹ Responsabilidade complementar, se o devedor das obrigações não pagar.

O Enunciado 331 aproximou a terceirização das necessidades do mercado de trabalho, livrando a administração pública dos riscos do vínculo empregatício.

Hoje, as empresas prestadoras de serviço exercem atividades lícitas e não existe no ordenamento jurídico nacional qualquer obstáculo quanto ao seu funcionamento, no entanto, é necessário que a terceirização seja um negócio distinto da relação de emprego, ou seja, os elementos caracterizadores da relação de emprego não podem estar presentes na terceirização.

2.5. Como Terceirizar no Setor Público

2.5.1. Legalidade

A terceirização no setor público obedece, antes de mais nada, ao princípio da legalidade (Art. 5º, inciso II, C.F./88), ou seja, o Estado, em todas as suas funções e níveis de poder, só pode fazer o que a Lei permite. Isto significa dizer que somente será legítimo, aceitável e considerados válidos os atos administrativos formulados dentro da legislação vigente.

Dentro deste parâmetro legal, o Estado submete-se aos princípios das Leis, sob pena de nulidade dos atos, procedimentos ou contratos administrativos.

Considerado-se assim, as compras de bens e serviços e, conseqüentemente, qualquer processo de terceirização, devem ter por base o Art.37, XXI da Constituição Federal e o Estatuto das Licitações e Contratos (Lei nº 8.666/93) que assegura, sobretudo, a igualdade de condições entre os concorrentes.

2.5.2. A Licitação

A licitação é o procedimento administrativo prévio feito pela Administração Pública antes da sua contratação com terceiros, para a aquisição de bens ou

execução de obras e serviços necessários ao atendimento das necessidades públicas, bem como para a alienação de seus bens.

A reforma administrativa no Brasil foi implantada à luz do Decreto-Lei nº 200/67, alterado pelo Decreto-Lei 900/69, que determinava a descentralização do planejamento na Administração Federal. De 1986 a 1993 a matéria sobre licitações públicas foi regulada pelo Decreto Lei 2.300/86, também chamado de Estatuto das Licitações Públicas, que obrigava a Administração Direta e Autarquias a fiel obediência aos princípios da licitação nas contratações. Até o mês de junho de 1993, a administração indireta orientava suas contratações em normas de procedimentos próprios. Com a edição da Lei nº 8.666/93, as instituições de administração direta e indireta foram equiparadas para fins de contratação e a Lei 8.666/93 foi republicada em 06.07.94 em decorrência de alterações impostas pela Lei 8.883 de 08/06/94.

Em alguns países do mundo essa seleção prévia (licitação) é facultativa, em outros, como na Espanha e no Brasil é obrigatória. Essa obrigatoriedade é prevista na Constituição Federal, em seu Art. 37, inciso XXI, que diz:

“Ressalvados os casos específicos na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamentos, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da Lei, a qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações”

A licitação tem por finalidade básica a avaliação da idoneidade dos proponentes e a seleção da proposta mais vantajosa, de modo a obter o objeto desejado ao preço de mercado, obedecendo o princípio constitucional da isonomia que determina o tratamento igualitário a todos quantos desejam participar do certame.

Os parâmetros norteadores da licitação, e no que couber, das dispensas e inexigibilidades são: a **legislação**, que já fora mencionada, os **princípios** (constitucionais e infraconstitucionais) e o **edital**.

Os princípios constitucionais são os previstos na Constituição Federal, quais sejam: o da **Legalidade** (obediência à Lei), o da **Isonomia** (igualdade entre os participantes), o da **Publicidade** (acesso público), o da **Moralidade** (moral e ético), o da **Impessoalidade** (sem favoritismo) e o da **Probidade Administrativa** (todo ato deve ser moral e probo). Quanto aos princípios infraconstitucionais previsto na Lei das Licitações e Contratos, citamos: o **Sigilo da Proposta** (garante a preservação do caráter competitivo), a **Vinculação ao Edital** (Lei interna do certame), o **Julgamento Objetivo** (sem subjetivismo) e o **Procedimento Formal** (está vinculada a procedimentos formais).

O **Edital** ou Instrumento Convocatório é o documento de fato que rege a licitação, regulamentando as obrigações e os direitos entre as partes, devendo estar de acordo com a Lei das Licitações e Contratos.

Na preparação da licitação pública, deve-se estudar o tipo e a modalidade da licitação antes da confecção do edital para que se defina os critérios de julgamento das propostas e se possa proporcionar a igualdade absoluta entre os participantes.

2.5.3. O Contrato Público

Ao ser definido o prestador de serviços, o órgão público interessado formalizará o Contrato que definirá a relação entre as partes.

Na administração pública, os contratos públicos são regidos predominantemente pelas normas e princípios do Direito Público e pela Lei 8.666/93 e, subsidiariamente, por disposições do Direito Privado e a Teoria Geral dos Contratos.

Vale salientar que a Teoria Geral dos Contratos é igual para qualquer gênero contratual e está baseada nos seguintes princípios, considerados fundamentais na relação:

- **Lex Inter Partes** (da Lei entre as partes): torna inalterável o que as partes convencionaram;

- **Pacta Sunt Servanda** (observância do que pactuaram): obriga o fiel cumprimento do que fora pactuado, e;
- **Jus Variandi**: que autoriza a modificação unilateral do contrato sempre que o interesse público assim o exigir. Este princípio é característicos dos contratos administrativos e favorece o interesse público em detrimento do privado.

2.5.3.1. Características dos Contratos Administrativos (Público)

Para Geisa Araújo (1999:157-164), as características dos contratos administrativos são:

“CLÁUSULA EXORBITANTE

Devido a prevalência do interesse público, o regime jurídico dos contratos administrativos assegura à Administração Pública prerrogativas próprias, exorbitantes do Direito Comum.

Hely Lopes Meirelles dizia: “cláusulas exorbitantes são as que excedem do Direito Comum, para consignar uma vantagem ou restrição à Administração ou ao contratado. A cláusula exorbitante não seria lícita num contrato privado, por que desigualaria as partes na execução do avenhado”.(...)

O Art. 58 da Lei 8.666/93 consagra a posição de supremacia que a Administração Pública exerce no contrato administrativo ao relacionar os privilégios que ela possui para modificar, alterar, rescindir, fiscalizar e aplicar sanções.

CLÁUSULA DO EQUILÍBRIO ECONÔMICO-FINANCEIRO

(...) Se por um lado a administração pública dispõe de poderes para, mesmo em prejuízo do interesse do particular, realizar os interesses públicos, o particular, por sua vez, terá em compensação a garantia da preservação do equilíbrio econômico-financeiro. (...) O inesquecível Hely Lopes também esclarece: “O contrato administrativo, destina-se ao atendimento das necessidades públicas, mas, por parte do particular contratante objetiva lucro, através da remuneração consubstanciada nas cláusulas econômicas e financeiras. Esse lucro há de ser assegurado nos termos iniciais do ajuste, durante a execução do contrato, em sua plenitude, mesmo que a Administração se veja compelida a modificar o modo e a forma da prestação contratual para melhor adequação às exigências do serviço público.”(...) A garantia do equilíbrio econômico-financeiro do contrato foi consagrada na Constituição Federal em seu art. 37, § 1º que diz: “As cláusulas econômico-financeiras e monetárias dos contratos administrativos não poderão ser alteradas sem prévia concordância do contratado”.

REAJUSTE, CORREÇÃO MONETÁRIA E RECOMPOSIÇÃO DOS PREÇOS

A Lei nº 8.666/93 traz como direitos conquistados pelo contratado o reajuste e a correção monetária previstas no inciso XI do art. 40 e alínea "c" do inciso XIV do mesmo artigo, respectivamente. (...) A recomposição ou realinhamento de preços é o meio idôneo utilizado para restabelecer o princípio do equilíbrio econômico-financeiro do contrato quando ocorrem as revisões contratuais que são adstritas à aplicação da Teoria da Imprevisão aos contratos administrativos.(...).

TEORIA DA IMPREVISÃO

(...) Consiste no reconhecimento de que a ocorrência de fatos novos, imprevistos e imprevisíveis pelas partes, autoriza a revisão dos contratos para ajustá-lo às novas circunstâncias. É ensejadora não só das revisões contratuais, mas, também rescisões e alterações contratuais e está prevista no art. 65, inciso II, alínea "d" da Lei nº 8.666/93. (...) A vedação que existe para que não ocorra reajuste de preços em prazo inferior a um ano não implica dizer, que os preços dos contratos devam ser imutáveis durante esse período. O reajuste de preços não pode incidir fora do período estabelecido em Lei. Mas, a recomposição de preços motivada por fato comprovadamente imprevisível quanto à sua ocorrência ou quando aos seus efeitos é aceitável, tanto pela legislação quanto pela doutrina, e está regulada em nosso direito positivo no art.65, II, alínea d, da Lei nº 8.666/93, (...).

FATO DO PRÍNCIPE

Segundo Hely Lopes o Fato do Príncipe "é uma determinação estatal, ou medida administrativa, imprevista, imprevisível, positiva, negativa, que impede, onera a execução do contrato". Temos como exemplos corte em dotações orçamentárias, inclusive aquela responsável pela execução do contrato; (...)"

2.5.3.2. Cláusulas Essenciais do Contrato Administrativo

As cláusulas relevantes de qualquer contrato da Administração Pública estão previstas no Art. 55, da Lei nº 8.666/93, que dispõe sobre o conteúdo mínimo, necessário e indispensável do instrumento contratual. São elas:

- O objeto e seus elementos característicos;
- Regime de execução e forma de fornecimento;
- O preço e as condições de pagamento e reajustamento;
- Prazos de início de execução, de conclusão e de entrega do objeto licitado;

- O crédito pelo qual correrá a despesa, com a indicação da classificação funcional programática e da categoria econômica;
- As garantias contratuais;
- Os direitos e as responsabilidades das partes;
- Penalidades e multas;
- Os casos de rescisão;
- Condições de importação;
- Vinculação ao Edital e a proposta vencedora;
- Legislação aplicável a casos omissos;
- Obrigação de o contratado manter as condições de habilitação exigidas na licitação;
- O foro da sede da administração.

2.6. Pensando na Terceirização no Setor Público

A contratação de serviços terceirizados no setor público requer procedimentos indispensáveis para sua fiel execução, sem os quais não se pode garantir os resultados desejados, quais sejam, economia, qualidade e eficiência.

O gestor público diante da necessidade de contratação de terceiros e mediante apurado conhecimento dos ambientes internos e externos ao setor, precisa elaborar estudos que lhes dê verdadeiros suportes a sua tomada de decisão. Os três momentos mais importantes nessa estratégia administrativa são:

1. PLANEJAMENTO

- Constatação das necessidades a serem atendidas;
- Identificação das áreas possíveis de serem terceirizadas;
- Definir o objeto da terceirização;

- Pesquisa de mercado para checar valores (coleta prévia de preços);
- Análise do custo-benefício;
- Verificação das disponibilidades dos recursos financeiros;
- Formação do perfil do terceiro;
- Estabelecer cronograma para o processo licitatório;
- Antevsão de possíveis problemas.

2. AÇÃO

- Executar o processo licitatório de acordo com Lei 8.666/93;
- Elaboração do contrato com todas as suas peculiaridades jurídicas.

3. CONTROLE

- Estabelecer ações para controle e acompanhamento dos contratos;
- Implantação de programas de auditorias nas áreas terceirizadas;
- Avaliar qualidade, produtividade e eficiência;
- Estabelecer metas futuras.

No estudo prévio, é bom salientar os seguintes cuidados ao decidir-se pela terceirização:

- Não encarar a terceirização como uma simples redução de custos, mas uma nova forma eficaz de administrar recursos que leva a uma maior flexibilidade e agilidade na organização;
- Não considerá-la como uma solução para todos os problemas, mas tão somente mais uma alternativa que se apresenta;
- Não realizada de forma improvisada e imediatista, mas decidir pela sua execução de forma planejada e cadenciada;

- Não executá-la de forma autoritária, de cima para baixo, mas colocando-a na pauta de discussões e debates internos até o nível de chefias intermediárias;
- Procurar fornecedores que apresentem características pessoais confiáveis que possam estabelecer uma relação profissional duradoura e de parceria.

2.7. Vantagens Competitiva para o Setor Público

A terceirização propicia ganhos relevantes para a administração do setor público, a partir do momento que oferece as seguintes vantagens competitivas, entre outras:

- Concentração dos recursos públicos nas áreas finalísticas dos órgãos, com influência na melhoria da eficiência dos serviços prestados;
- Simplificação da estrutura organizacional, enxugamento da máquina administrativa;
- Sinergismo no desempenho da atividade-fim;
- Redução dos custos com a seguridade social (pensão, pecúlio, aposentadoria);
- Agilidade nas decisões setoriais da atividade-meio.

2.7.1. Áreas de Risco

São consideradas as áreas onde possam ocorrer o comprometimento do processo e a execução da terceirização no setor público:

- Ausência de planejamento para identificar a necessidade da terceirização;
- Alocação de pessoal terceirizado na atividade-fim;
- Ausência de processo licitatório;
- Licitação realizada em desacordo com a legislação;

- Inidoneidade dos fornecedores ou empresas com situação contábil inadequada;
- Pagamento de valores acima dos preços praticados no mercado;
- Inexistência de instrumento formal ou contrato mal articulado;
- Relação de trabalho presumida, com reconhecimento de vínculo empregatício;
- Má qualificação dos empregados terceirizados;
- Ausência de recolhimento dos encargos sociais;
- Falta de acompanhamento e controle do contrato.

2.8. Terceirização no Estado do Ceará

A terceirização de serviços no Estado do Ceará vem crescendo consideravelmente, assim como nos demais Estados da Federação. Isto resulta principalmente da limitação com gastos de pessoal estabelecido pela Lei Complementar nº 62/95 (Lei Camata) que vinculou as despesas com pessoal no limite de 60% (sessenta por cento) da receita corrente líquida².

Hoje, a maioria dos órgãos do Poder Executivo Estadual, incluindo as entidades fundacionais, autarquias, empresas públicas e sociedades de economia mista terceirizam serviços nas suas atividades-meio, sendo a predominância nos setores de asseio, limpeza e conservação, vigilância, motorização, digitação e telefonia.

Uma experiência ímpar no setor público do Estado do Ceará aconteceu com a criação do Batalhão de Segurança Patrimonial, formado por pessoal da reserva remunerada da Polícia Militar e que presta serviço de vigilância armada junto aos Órgãos Estaduais. Este projeto posto em execução em janeiro de 97 teve como objetivo reduzir custos na contratação de serviços terceirizados de vigilância. Os resultados iniciais dão conta de que mesmo aumentado o número de 300 vigilantes

² Nos Estados membros, considera-se receitas correntes líquidas as receitas tributárias e de transferências incondicionais, reduzidas as participações constitucionais e legais.

para 352 policiais militares houve uma redução dos custos com esse serviço em torno de 50%.

Outro exemplo de grande significação a nível estadual é a terceirização de serviços de limpeza e conservação do prédio da Secretaria da Fazenda, considerado pelos fazendários como de boa qualidade, demonstrando que os serviços estão sendo realizados com responsabilidade e comprometimento.

CAPÍTULO III

SITUAÇÃO DE DESEMPENHO DO EFETIVO DA PMCE

3.1. Transformações Sociais, Políticas e Econômica do Final do Século XX

O final do século XX, principalmente as suas duas últimas décadas, foi marcado por profundas transformações sócio-política-econômicas que de uma forma ou de outra, contribuiu consideravelmente para uma mudança de comportamento e entendimento do seres humanos sobre os fatos da vida contemporânea. Desde as mais simples e humildes pessoas às mais intelectualizadas, houve de certa forma a influência desses pensamentos nas mudanças de valores, principalmente os valores sociais e econômicos.

Mudaram-se os conceitos sobre economia, política, administração, transformaram-se culturas, artes e filosofia; o social e o desenvolvimento igualitário dos povos foram substituídos pelos anseios do mercado, do consumo e da especulação financeira. Vivemos hoje num mundo dominado pela incerteza e a competitividade, no qual não conseguimos mais identificar quais o reais patrimônios da humanidade: se o homem ou o capital.

Estamos assim inseridos nesse contexto. O fenômeno da “globalização” e a política “neo-liberal” têm causado preocupações de toda a ordem aos mais simples

humanos. O trabalhador do campo brasileiro, por exemplo, já não tem mais a garantia de que seu produto seja absorvido pelo mercado, pois, do outro lado do mundo, existe um outro produtor que em condições totalmente diferentes, vem competir com o seu produto aqui na sua terra, colocando em risco a própria fonte de sobrevivência, sua e de sua família, sem que haja qualquer dispositivo para compensar as perdas decorrentes. Como esse exemplo, assim estão expostos todos os setores de produção de riqueza e bens de uma nação. As populações menos favorecidas e mais carentes que não conseguem acompanhar o desenvolvimento tecnológico dos meios, vão sendo colocadas à margem da História, sem qualquer perspectivas de um futuro melhor. O atraso cultural, as desigualdades sociais, a falta de uma política de emprego e distribuição de renda e mais toda uma sorte de problemas que vão desde os familiares aos educacionais, têm levado comunidades inteiras a viverem em condições subumanas, que não tendo outros meios se prevalecem da violência como condição de sobrevivência.

Nesse preocupante quadro, as Polícias Militares do Brasil têm funcionado como um desaguador constante dos problemas sociais, absorvendo de forma abrupta e agressiva as questões que passam na grossa peneira do poder público. Quando os órgãos da administração pública encarregados de dar respostas as anseios das comunidades não cumprem o seu devido papel constitucional, tudo se reverte em insatisfações, carências e manifestações de toda a ordem de violência.

3.2. Perspectivas das Polícias Militares para o Século XXI

Com as fortes e constantes transformações sociais, políticas e econômica por que vem passando a sociedade brasileira, e de modo geral, todas as nações do mundo, e, com a promulgação da Constituição Brasileira de 1988, a Polícia Militar tornou-se alvo de freqüente questionamento a nível nacional, principalmente em decorrência de seu passado ambíguo com relação a sua missão constitucional.

Qual o futuro das Polícias Militares e como deverão ser estruturas para enfrentar essa nova ordem social? Qual a sua verdadeira missão? O que pensa a sociedade sobre o serviço prestado pelas PMs e como ela está se mobilizando para

enfrentar a crescente onda de violência que abala as estruturas do poder público e ameaça o convívio social? O que pensam os políticos e os legisladores? Quais os projetos que estão em andamento sobre o futuro das Polícias Militares? São essas e muitas outras perguntas que irão definir as Corporações Policiais Militares no século XXI. Nesse contexto, pretendemos analisar o assunto de forma clara e realista, sabendo que qualquer mudança estrutural não resolve o problema da segurança pública, pois, este é mais complexo do que imaginamos e a violência é fruto de fatores que passam antes pela qualidade de vida, educação, cultura, justiça social, desemprego, distribuição de renda, miséria, etc.

No caso específico da Polícia Militar do Ceará, procuramos estudar alternativas administrativas que objetivem otimizar a utilização dos meios materiais e dos recursos humanos disponíveis de forma que o desempenho da atividade-fim seja mais eficiente. Mas, antes deveremos analisar os seguintes pontos:

3.2.1. Constitucionalidade da Missão

A Polícia Militar não deve mais trabalhar fora de sua missão constitucional. A legalidade de suas ações está fundamentada na Constituição de 1988 e baseado nessa ordem, deve-se juntar todos os esforços no sentido de cada vez mais ocupar o devido espaço na sociedade. A verdadeira missão policial militar está contida no campo da prevenção de delitos e será executada por agentes identificados de pleno, simbolizado pela farda, equipamentos, armamentos e viaturas. O desvio da missão que não seja a do policiamento ostensivo, poderá comprometer a eficiência e a qualidade da prestação do serviço.

Na realidade, a Polícia Militar deve buscar a parceria com a comunidade, identificando os seus problemas e as suas aspirações no campo da segurança pública, mas nunca deve desperdiçar efetivos com atividades atípicas, próprias de outros órgãos públicos. O povo quer e anseia por segurança e espera que o organismo pago para tal finalidade lhe dê a devida tranquilidade. Não se pode fazer tudo pela comunidade, mas a missão específica de preservar a ordem pública e exercer a polícia ostensiva preventiva, têm-se na obrigação de fazê-la muito bem.

Os policiais militares precisam ser profissionais de segurança e jamais desviados para outros objetivos.

3.2.2. Doutrina de Emprego

Baseando-se na missão constitucional, é de grande importância a fundamentação na doutrina ou política de emprego da Corporação Policial Militar dentro da realidade do Estado. A definição de propósitos operacionais e metas administrativas a nível gerencial com efeitos extensivos a todo o corpo de tropa, garante o engajamento e a continuidade dos ideais estabelecidos na Constituição Federal. A conscientização profissional e a valorização do homem de ponta ainda são as primeiras preocupações a serem avaliadas numa política para a segurança preventiva. Não há como mais remediar problemas de segurança: as prioridades devem ser encaradas com coragem e firmeza, deixando-se de lado todo e qualquer interesse que não seja o bem e a tranqüilidade da sociedade.

3.2.3. Racionalização no Emprego do Efetivo

Assim definimos: conduzir e orientar o efetivo para o desempenho da atividade-fim. Todo o empenho deve ser voltado para a valorização e o aperfeiçoamento do policial de rua e a implementação dos equipamentos de emprego e apoio do policiamento ostensivo. Deve-se restringir ao máximo as atividades que não estejam relacionadas diretamente com a ação preventiva de delitos, inclusive, com a terceirização de serviços administrativos que possam ser executadas por pessoas ou empresas especializadas. O critério para esse fim depende de manifestação de vontade política e isto só se consegue com a apresentação de dados reais e fundamentados sobre o assunto.

3.2.4. Preparação para Enfrentar a Nova Ordem Social

Com o agravamento do quadro social dos países periféricos, provocado principalmente pelo crescimento do desemprego, a tendência natural é que se complique cada vez mais os índices e as formas da criminalidade, exigindo que a

polícia esteja mais preparada e eficiente. A atualização, a formação profissional, o dinamismo operacional e uma administração eficiente aliadas a proporcional implementação de recursos são, ao nosso entender, a maneira sensata de se atingir os objetivos da nossa missão.

3.3. Situação Atual da Polícia Militar do Ceará no Contexto Estadual

O Estado do Ceará possui uma área de 149.348 Km² e, atualmente, uma população estimada em 7.106.605 habitantes, destes, cerca de 71,4% residem em área urbana e 29,6% em área rural.

Limita-se ao Norte com o Oceano Atlântico, com 573 km de litoral; ao Sul com o Estado de Pernambuco; a Oeste com o Estado do Piauí e a Leste com os Estados do Rio Grande do Norte e Paraíba.

Politicamente, o Ceará está dividido em 184 municípios, dos quais, Fortaleza, a capital é o maior, mais populoso (concentrando cerca 2.097.757 habitantes) e o mais desenvolvido, inclusive considerada a 5ª metrópole do País. Com uma taxa de crescimento demográfico 1,3% e o índice de crescimento anual de aproximadamente 2%, o Estado ainda possui elevada taxa de pobreza, cerca de 51,73% das famílias vive em situação de necessidade.

Em decorrência de vários fatores (sociais, políticos e econômicos) o Estado do Ceará, como a maioria dos Estados brasileiros, vem sofrendo forte crescimento dos índices de criminalidade com constantes ameaças do crime organizado, o que tem provocado pânico e medo na maioria das comunidades, seja da capital ou do interior.

Para fazer frente aos anseios de segurança da população cearense, o Estado conta com a Secretaria de Segurança Pública e Defesa da Cidadania que integra as ações de três organismos fundamentais: a Polícia Militar, a Polícia Civil e o Corpo de Bombeiros. A Polícia Militar, instituição permanente, orientada sob os princípios da hierarquia e disciplina, tem por missão a execução do policiamento ostensivo com o

objetivo de zelar pelo cumprimento da Lei e da ordem, possuindo hoje um efetivo de 10.563 policiais militares.

A relação de habitantes por policiais militares (567 hab/PM) é considerada insatisfatória, visto que, além de estar aquém do previsto como ideal, o efetivo disponível para o trabalho é muito menor, pelas situações de férias, licenças, baixas por motivo de saúde, atividade meio dos quartéis e desempenho de atividades atípicas.

Estes dados são preocupantes, muito mais quando somamos a outros fatores que têm contribuído consideravelmente para o crescimento da violência no Estado, tais como:

- Processos migratórios desordenados, aumentando as populações urbanas;
- Articulação do crime organizado;
- Influência da ação marginal na fronteira Sul (Pernambuco), dado o avanço do narcotráfico no denominado “Polígono da Maconha”, vizinho a Região do Cariri;
- Tensões políticas;
- Processos culturais impróprios ligados a pistolagem;
- Incremento das regiões turísticas;
- Industrialização crescente;
- Distribuição de renda preocupante e desigualdades sociais;
- Ameaças de conflitos agrários;
- Realização de mega-eventos;
- Romarias tradicionais em várias cidades do interior com grandes aglomerações de fiéis;

- Construção de obras estratégicas para o desenvolvimento do Estado, como o Porto do Pecém, Aeroporto Internacional, Canal do Trabalhador, Açude Castanhão, METROFOR, que por serem pontos sensíveis merecem a preocupação da Polícia Militar.

Por estas e outras razões é que fundamentamos o nosso estudo no sentido da reestruturação e implementação de técnicas administrativas na Polícia Militar com o objetivo principal de potencializar ao máximo seus efetivos com fins a fazer frente a este quadro que a cada dia se apresenta mais complexo e mais difícil de se controlar.

Diante das próprias limitações econômicas do Estado e da Corporação, otimizar os recursos é a solução administrativa mais viável, pois, muitas vezes, não podemos contar com o real suprimento das nossas necessidades e mesmo assim, temos de dar respostas satisfatórias para a problemática da segurança junto às comunidades.

3.4. Situação do Efetivo da Polícia Militar do Ceará

Como podemos observar no quadro do Anexo I (Situação do Efetivo da PMCE), a Corporação conta, hoje, com o efetivo de 11.866 policiais militares, sendo que deste total 1.824 (15,38%) encontram-se exercendo funções na atividade-meio, efetivo suficiente para compor dois Batalhões operacionais.

Considerando que boa parte dos policiais militares empregados na atividade-meio exercem trabalhos como barbeiro, pedreiro, faxineiro, eletricista, mecânico, cozinheiro, garçom, telefonista, digitadores ou datilógrafos, recepcionista, etc, podemos concluir que pelo menos 50% desse efetivo poderia ser terceirizado, o que representaria para a Corporação e para o Estado uma economia considerável, se levarmos em conta os custos para se formar e manter um policial e um empregado contratado para prestar esses serviços.

Outro dado relevante que merece a nossa consideração é o quantitativo de policiais militares indisponíveis para o serviço. Cerca de 15,34% do efetivo não está exercendo nem a atividade-fim nem a atividade-meio da Corporação, ou seja, estão

numa condição que pouco representa em termos de operacionalização do efetivo. Essa situação reflete negativamente na cobertura dos postos e locais de necessidade de policiamento e na sobrecarga de serviço dos policiais que labutam na atividade-fim, além do que, contribui para a sensação de insegurança e intranqüilidade da população pela ausência do policial nas ruas.

O efetivo da maioria das Companhias, tanto na Capital como no interior do Estado, é considerado insuficiente para atender a demanda de policiamento e cobrir as extensas áreas de suas responsabilidades. Em Fortaleza, por exemplo, temos Subunidades com área territorial que abrange mais de 20 bairros densamente povoados, cuja população geralmente sofre as graves conseqüências da desigualdade social e onde o poder público age com muita timidez.

O efetivo operacional da Corporação, composto, atualmente, por cerca de 10.100 policiais é comprovadamente insuficiente, face a demanda. Guardadas as proporções, esse quantitativo de policiais seria o ideal somente para a guarnição da Capital, Fortaleza e Região Metropolitana, isto, se todos fossem de fato prontos para o serviço.

Desta forma, podemos afirmar que a Corporação ainda padece pela falta de uma política de recursos humanos. A distribuição e o emprego do efetivo é muito desigual quando analisamos a sua potencialidade. Assim, além de um programa de terceirização destinado a enxugar a atividade-meio, a Instituição precisa avaliar com mais esmero a destinação dos policiais. A contratação de novos policiais se torna muito oneroso, isto quando podemos reavaliar a situação atual e projetar o futuro, otimizando o emprego do efetivo existente.

Se pensarmos apenas no efetivo operacional das unidades de policiamento (BATALHÕES, EPMONTE, CPMA, CPRV, PEL. MOTOS)¹, com um total de 6.882 PMs, podemos constatar que somente cerca de 58% dos policiais trabalham

¹ EPMONT – Esquadrão de Polícia Montada; CPMA – Cia. Policiamento do Meio Ambiente; CPRV – Cia. de Policiamento Rodoviário; Pel. Motos – Pelotão de Motos.
CCS – Companhia de Comando e Serviço.
CFAP – Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praça.
CEOP – Centro Odontológico.
DAL – Diretoria de Apoio Logístico.
APM – Academia de Polícia Militar.
HPM – Hospital da Polícia Militar.

diretamente na atividade-fim: o policiamento ostensivo. É um índice muito baixo, considerado a demanda e a complexidade com que os crimes têm evoluído nos últimos anos. No entanto, vale salientar que as unidades de apoio, como as CCS dos Batalhões, DAL, APM, HPM, CFAP, CEOP, Cias de Guarda, também realizam o policiamento ostensivo, mas não o rotineiro, fazendo-o nas ocasiões onde é necessário um emprego de maior contingente policial: Blitz, Operações, Grandes Eventos, etc. Entendemos que a segurança pública não pode sofrer solução de continuidade, portanto, o mais importante nesse sentido para a comunidade é o policiamento normal, feito de forma maciça, eficiente, eficaz e efetiva.

CAPÍTULO IV

TERCEIRIZAÇÃO NA PMCE – UMA ALTERNATIVA ADMINISTRATIVA ECONÔMICA

4.1. Antecedentes

A Polícia Militar do Ceará ainda não teve grandes experiências com a terceirização de serviços, mas as poucas atividades implantadas deram resultados satisfatórios, mesmo não se tendo feito ainda estudos aprofundados sobre os comparativos do custo-benefício.

Neste trabalho, passaremos a estudar alguns casos típicos vividos pela Corporação, salientando suas peculiaridades, suas vantagens, desvantagens e as perspectivas futuras para a implementação de novas experiências.

4.2. Porque Terceirizar Serviços na Polícia Militar

A cultura que se infligiu ao longo de gerações, no nosso meio, era a de que o Militar, ou o Policial Militar, no nosso caso, deveria ser um verdadeiro “pau para toda a obra”. Assim o PM deveria estar preparado para qualquer tipo de trabalho: ser ordenança, cozinheiro, copeiro, garçom, faxineiro, borracheiro, pedreiro, etc. Há por certo, e ainda existem, muitos policiais militares que jamais exerceram a função para o qual ingressaram na Corporação, ou seja, a de ser policial e executar suas

atividades sob a preocupação constante com a qualificação e o desempenho operacional.

Não é precisamente missão nossa sermos mecânicos, borracheiros, barbeiros, músicos, cozinheiro, e sim, sermos essencialmente policiais. O preço de um policial sai muito caro para a sociedade e não podemos desperdiçá-lo em atividades atípicas, pois sabemos da carência real de efetivo para cumprir as obrigações básicas, que é garantir um nível satisfatório de tranquilidade pública.

Em outras instituições públicas não é comum vermos funcionários públicos fazendo serviços de limpeza ou faxina. Nas escolas, por exemplo, esses tipos de serviços estão sendo gradativamente substituídos por serviços terceirizados, diminuindo-se assim a máquina administrativa para voltar-se à prática do que lhe é essencial: a educação.

A nossa realidade não pode estar afastada desse prisma. Precisamos sim, não por capricho, mas por extrema necessidade, que o nosso efetivo esteja realmente voltado para a valorização profissional e o desempenho da atividade-fim, sem o que estaremos fadados a nos tornarmos obsoletos e fora do contexto evolutivo da sociedade e das suas necessidades, como é considerado hoje a segurança.

4.3. A Terceirização de Transporte de Tropa na Corporação

A Polícia Militar sempre enfrentou carências com o setor de transportes, principalmente aqueles próprios para a condução de tropas, que não raras vezes, são exigidos pela natureza e a peculiaridade do serviço. Não dispondo de veículos suficientes, a Corporação se via sempre com grandes dificuldades para cumprir determinadas missões. Os investimentos geralmente não são suficientes para se adquirir viaturas de grande porte, como o ônibus. Nas operações realizadas nas penitenciárias, por exemplo, geralmente com um emprego de efetivo superior a 200 (duzentos) policiais, são necessários cinco ônibus de grande porte.

Disponer e manter veículos pesados para o transporte de tropa seria a solução ideal se não esbarrássemos na visível escassez de recursos que domina a Administração Pública de um modo geral. Para se manter uma viatura deste porte, além dos gastos normais de manutenção e combustível, teríamos que contar com motoristas especializados, no mínimo dois por veículo, sendo eles obrigatoriamente policiais militares, além de suporte de assistência técnica para eventuais danos, o que também exigiria pessoal de oficina especializado.

Levando-se em conta também que a necessidade do transporte de tropa não é uma atividade rotineira, a manutenção de uma frota de viaturas seria muito dispendioso pelo que já expomos. Pensando nisso, houve na Corporação a idéia de terceirizar essa atividade-meio, fundamentando-se na viabilidade de contar com o serviço, sem contudo disponibilizar grandes somas de recursos.

Assim, depois de contar com esse serviço há quase dois anos, pode-se fazer o seguinte quadro de resultados:

- A Corporação conta com o serviço a disposição 24 horas por dias, todos os dias do mês, incluindo finais de semana e feriados a um preço de R\$ 1,00 (um real) o quilômetro rodado por veículo locado;
- A capacidade máxima do veículo é de 42 passageiros sentados;
- A solicitação de veículos está relacionada ao grau de necessidade do serviço, sendo colocado à disposição da Corporação quantos forem requisitados;
- Todas as despesas de manutenção, multas, danos, salários de motoristas, seguro, etc, corre por conta da empresa contratada;
- A Corporação não precisa dispor de efetivos de motoristas para cobrir o serviço, pois os veículos locados já estão incluídos os referidos profissionais, o que na realidade reduz o emprego de policiais na atividade-meio;

- O pagamento do serviço é feito mensalmente pela Diretoria de Finanças de conformidade com a planilha de solicitação de serviços elaborada pela 4ª Seção do Estado Maior, que mantém o controle e administração do contrato. Vale salientar que a autorização do serviço depende diretamente de autorização do Comando Geral da Corporação, evitando-se desta forma o uso desnecessário e até indevido do serviço;
- Não há os imprevistos de baixas de viaturas, pois qualquer pane no veículo que está sendo utilizado, este será trocado imediatamente nas mesmas condições do primeiro, sem qualquer ônus para a Corporação. Os carros devem ser novos, não possuindo mais que 3 anos de uso.

Quanto aos custos com esse serviço, mostraremos uma planilha referente ao período de dezembro/1999 a abril de 2000, considerado o período de maior demanda de policiamento no ano por caracterizar a alta estação turística no Estado, na qual, além dos serviços rotineiros, contávamos com a Operação Férias, os festejos de final de ano e sobretudo a Operação Carnaval:

MÊS	KM LOCADA	VALOR EM R\$
Dezembro/2001	7.277	7.277
Janeiro/2002	6.507	6.507
Fevereiro/2002	9.000	9.000
Março/2002	7.652	7.652
Abril/2002	3.000	3.000
TOTAL	33.436	33.436

Fonte: 4ª Seção do EMG/PMCE

Considerando que um ônibus de 42 lugares consome em média 1 litro de óleo diesel a cada 3 quilômetros rodados e que a média de preço do litro desse combustível naquele ano era de R\$ 0,71, podemos verificar que foram consumidos nesse período 11.145,33 litros, representando um gasto de R\$ 7.913,18. Assim, 23,66 % do serviço era pago com a economia de combustível que a Polícia Militar deixaria de comprar, evitando todo o transtorno do armazenamento, abastecimento e perdas.

Concluimos desta forma que, incluindo-se aí todas as despesas com funcionários e motoristas (salários e encargos sociais), reposição de peças, lavagem

e lubrificação, pneus, seguro, impostos, depreciação dos veículos, etc., as despesas com a locação são praticamente absorvidas pelo custo do serviço, além de serem despesas variáveis, ou seja, só será pago aquilo que for de fato consumir. A aquisição, além de configurar despesas fixas, afetando diretamente a área de investimentos, requer maior número de policiais que passariam para atividade-meio.

A aquisição de veículos com recursos próprios requer elevados investimentos, o que para o setor público não caracteriza vantagem, em virtude, principalmente, da sua baixa situação de liquidez.

Outro dado importante é que a atividade de transporte de tropa caracteriza-se fundamentalmente como atividade-meio. Inexiste aqui o emprego dos veículos locados para fins operacionais: o serviço é restrito a condução de policiais de um ponto para outro.

Salienta-se, além do que foi exposto, os seguintes benefícios indiretos gerados pela terceirização desse serviço:

- A concentração de esforços na atividade-fim da Corporação, repassando para terceiros a operacionalização da frota, e, com isso, o ganho na agilidade dos resultados;
- A transformação de custos fixos em variáveis, diretamente ligada à flexibilidade operacional, principalmente quando a Corporação tem que investir em outros projetos prioritários;
- O planejamento e o controle que os setores de transporte disponibilizam (área, documentação, arquivos, sistemas, treinamento, (controles internos) são substituídos por uma ação mais de gestão, transferindo-se para o prestador de serviços todos os controles da execução das atividades.

Portanto, do ponto de vista administrativo e econômico-financeiro, as vantagens da terceirização de serviços de transporte de tropa na Corporação são bastante claras e objetivas.



Evidente que a Corporação, segundo suas condições específicas, deve avaliar a decisão, de modo a atingir o seu estágio operacional otimizado, analisando sempre sobre o prisma estratégico e tendo como condição relevante, sua preocupação com a qualidade e eficiência da atividade-fim.

4.4. A Terceirização de Serviços de Limpeza e Higiene no Hospital da Polícia Militar e Centro Odontológico

Outro serviço que atualmente a Polícia Militar do Ceará terceiriza e que merece a nossa consideração por se tratar de uma atividade meramente de apoio, é o serviço de higiene e limpeza do Hospital e do Centro Odontológico.

É de conhecimento comum que numa unidade hospitalar a limpeza e higiene é fator preponderante e que está relacionado diretamente no auxílio do tratamento dos enfermos e na prevenção de infecções. Esta atividade deve ser diária, inclusive no período noturno, finais de semana e feriados, e não pode jamais sofrer solução de continuidade, pois dela depende o sucesso da recuperação dos pacientes.

Para manter limpa e higiênica as dependências do Hospital e centro Odontológico, fora feito um estudo no qual estabeleceu-se a necessidade mínima de 18 trabalhadores, distribuídos por setores, que munidos dos equipamentos e materiais apropriados permitissem um grau satisfatório de asseio.

Assim, fora realizado o processo licitatório competente e firmado contrato por um ano, com possibilidade de renovação, com a firma vencedora, que entre outras orientações, estabelecia o seguinte:

- A contratada obriga-se a fornecer os serviços previstos, bem como todo o material atinente a limpeza, sem ônus para a Corporação, incluindo ainda o papel higiênico, sabonete e desinfetante nos sanitários e lavatórios;
- Setores do Hospital atendidos pelo serviço: administrativo, enfermarias, pediatria, ambulatórios, laboratórios e análise, maternidade, centro

cirúrgico, fisioterapia, rancho, capela, banco de sangue, posto de vacinação, junta médica, PCS e pátio interno;

- Setores do Centro Odontológico: setor administrativo (todo andar superior) e setor de clínicas (todo andar térreo);
- Dias e horários de trabalhos da execução dos serviços:

DIAS	HORÁRIOS	TURNOS	EFETIVO
Segunda a Sexta	07:30 às 11:00 13:00 às 17:00	Diurno	18 serventes
	19:00 às 07:00	Noturno	01 servente
Sábado, Domingo e Feriados	07:00 às 19:00 19:00 às 07:00	Diurno Noturno	05 serventes 01 servente

Obs: Os serventes que trabalham aos sábados, domingos e feriados, bem como, nos horários noturnos, deverão ser remanejados dos 18 serventes contratados (Dados fornecidos pela Comissão Central de Licitação/PMCE)

Sobre o aspecto econômico, a Polícia Militar gastava pelo serviço a quantia mensal de R\$ 7.851,42. Considerando que se a despesa fosse paga por cada trabalhador terceirizado a quantia sairia por R\$ 436,19 individual, livre de qualquer outros encargos. Levando-se em conta que o serviço fosse prestado por pessoal militar na situação de praça, os custos gerais sairiam bem mais elevados, pois além do salário médio bruto do soldado que hoje é de R\$ 688,00¹ e aí ainda acrescidos de todos os custos como, treinamento, fardamento, alimentação, assistência médica-odontológica, entre outras, além do material de limpeza.

Desta forma, podemos concluir que a terceirização desta atividade-meio é uma solução administrativa-econômica para a Corporação pelos seguintes motivos:

- É economicamente viável;
- Reduz o efetivo empregado na atividade-meio;
- Concentra o efetivo na atividade-fim;

¹ Fonte: Sub-chefia do Estado Maior Geral.

- Garante níveis satisfatórios de qualidade do serviço;
- O serviço é executado por pessoal qualificado;
- Evita a falta de funcionários por motivos alheios;
- Gera emprego e renda na comunidade.

4.5. A “Reversão” ao Serviço Ativo de Policiais Militares: Uma Alternativa

O Decreto Estadual Nº 24.338, de 16 de janeiro de 1997 que regulamenta a Lei Nº 12.098, de 05 de maio de 1993, autorizando a reversão de policiais militares da reserva remunerada ao serviço ativo tem em seu bojo importantes decisões que podem contribuir substancialmente para o carência de policiais para o serviço de polícia ostensiva, hoje, um dos grandes problemas da maioria das Corporações policiais militares do Brasil.

Assim, estabelece esse Decreto que essa medida tem por objetivo possibilitar atender as exigências de interesse da Polícia Militar, abrangendo atividades de natureza burocrática, de segurança escolar, de atividade de ensino ou instrução militar e de segurança patrimonial em próprios do Estado e de entidades da administração pública estadual, aproveitando pessoal especializado, em prol da instituição e da comunidade, evitando maiores dispêndios com a contratação de pessoal não adestrado.

O Art. 2º do mesmo Decreto em estudo, diz o seguinte:

“Os policiais militares revertidos ao serviço ativo poderão exercer as seguintes funções:

1 - de natureza burocrática, entendendo-se aquelas desempenhadas internamente por praça e oficiais subalternos e intermediários:

- a) no Gabinete do Comando;*
- b) nas Seções do Estado-Maior;*
- c) nas Diretorias;*
- d) nas OPMs.*

II - De segurança escolar, englobando a proteção de alunos, professores e servidores administrativos dos estabelecimentos de ensino, bem como a segurança patrimonial em próprios do Estado e de entidades da administração pública estadual, conforme Convênio celebrado entre esses órgãos/entidades e a Polícia Militar, a serem exercidos por praças até a graduação de Subtenente, e oficiais até o posto de capitão;

III - De ensino e instrução, a serem exercidos por policiais militares de todos os postos e graduações.

a) de Instrutor ou Monitor;

b) de administração, planejamento ou apoio às atividades de ensino ou instrução;

c) de pesquisas;

d) de elaboração de minuta de Lei, de regulamentos, ou de outros trabalhos técnicos-científicos necessários à melhoria do ensino e/ou da instrução do policial militar.”

Ainda, estabelece no seu Art. 6º que os servidores militares, revertidos aos serviços ativo, terão exercício em suas funções por um período de dois anos consecutivos, podendo renovar por igual período uma única vez.

Sobre a remuneração, trata o Art. 4º que o policial militar, revertido ao serviço ativo, fará jus à percepção de uma gratificação a título de pró labore², conforme tabela abaixo:

POSTO OU GRADUAÇÃO	PRÓ LABORE
Capitão	R\$ 550,00
Tenente	R\$ 500,00
Subtenente – 1º Sargento	R\$ 450,00
2º Sargento	R\$ 400,00
3º Sargento	R\$ 350,00
Cabo	R\$ 300,00

Fonte: Decreto Nº 24.338/97

Com isso, procuramos mostrar claramente mais uma alternativa que se prevalece a Polícia Militar do Ceará no sentido de melhor aproveitar seu efetivo no desempenho da atividade-fim. O policial-militar em média vai para a reserva remunerado aos 50 anos, uma idade que para a atividade de policiamento, que exige agilidade e vigor físico, não oferece as melhores condições, mas, para o exercício de funções burocráticas e as demais prevista no Decreto 24.338/97, não se vê obstáculos maiores.

² Remuneração por um serviço prestado.

Observado isso, podemos concluir que a Polícia Militar tem um grande potencial humano a ser explorado, sem que para isso dispense grandes recursos. O preenchimento de funções da atividade-meio por pessoal da reserva remunerada ao nosso ver, constitui numa solução para minimizar o problema da falta de efetivo para o policiamento.

Acreditamos que o estudo detalhado desse assunto trará para a Corporação grandes benefícios. Não podemos se dar mais ao luxo de termos atividades meramente administrativas ligadas essencialmente a atividade-meio sendo desempenhada por pessoas que desfrutam de pleno vigor físico e mental, com capacidade extraordinária de atuar mais eficientemente na defesa e na segurança da sociedade.

Na atual conjuntura interna da Corporação, na observância dos reclames sociais quanto a segurança pública e não esquecendo da nossa missão constitucional, precisamos mais do que nunca otimizar o emprego do efetivo de modo que tenhamos o maior rendimento possível das nossas atividades de policiamento.

Outro dado importante, previsto no Art. 12º do Decreto Nº 24.338/97, é que a lotação dos servidores militares revertidos será feita a critério do Comando Geral da Polícia Militar, sendo priorizado as funções de segurança patrimonial e escolar.

Ainda, sobre as despesas de aplicação, o Art.15º diz que correrão à conta da Polícia Militar, sendo suplementada quando for insuficiente.

4.6. A Situação dos Ranchos na Capital

Outro aspecto que merece a nossa apreciação nesse estudo é a situação da alimentação dos policiais militares na Capital. Para termos uma melhor idéia do que representa hoje essa atividade na Corporação, mostraremos os seguintes dados, fornecidos pela Diretoria de Apoio Logístico:

- Na Capital e Região Metropolitana a PMCE mantém 18 (dezoito) unidades de rancho (cozinhas), a saber³: 5º BPM, QCG, APM, 2ª CPG, CFAP, 1ª CPG, DAL, 6º BPM, 2ª/6º BPM, 4ª/6º BPM, CPMC, CPI, MPS, EPMONT, CPRV, BPCHOQUE, HPM e 3ª/6º BPM;
- Para manter essas unidades, são empregados cerca de 172 policiais militares, afora o efetivo da Central de Abastecimento da DAL;
- São fornecidas mensalmente uma média de 110.000 (cento e dez mil) refeições, incluindo café da manhã, almoço e jantar;
- Existe um custo fixo estimado na ordem de R\$ 80.000,00 somente com gêneros alimentícios;
- O preço médio de cada refeição é de R\$ 1,59, tomando-se como custos básicos: os gêneros, os custos de preparação e o pessoal empregado.

Da análise desses dados, podemos concluir que não é vantajoso para a Corporação a manutenção desse serviço, feita nos moldes aqui expostos. O efetivo empregado só nos ranchos da Capital é necessário para estruturar uma Companhia de Policiamento. O serviço de restaurante pode muito bem ser executado por uma empresa terceirizada ou, melhor ainda, ser pago no cheque-salário do policial o valor corresponde as etapas de alimentação que ele teria direito durante o mês de trabalho.

A estrutura de rancho na Polícia Militar é muito pesada e muitas vezes não atende satisfatoriamente aos anseios da tropa. É oportuno que se faça nesse sentido um estudo amiúde para que se tome decisões acertadas sobre esse enfoque, pois,

³ BPM – Batalhão Policial Militar
 QCG – Quartel do Comando Geral
 APM – Academia de Polícia Militar
 CPG – Cia de Policiamento de Guarda
 CFAP – Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças
 CPMC – Colégio da Polícia Militar.
 CPI – Comando de Policiamento do Interior
 MPS – Movimento de Promoção Social.
 EPMONT – Esquadrão de Polícia Montada
 CPRV – Cia de Policiamento Rodoviário.
 BPCHOQUE – Batalhão de Polícia de Choque
 HPM – Hospital da Polícia Militar
 3ª Cia do 6º Batalhão Policial Militar.

não convém mantermos paradigmas já superados por muitas Polícias Militares do Brasil, conforme observamos na nossa pesquisa de campo, no Capítulo V.

4.7. Como Contratar Serviços Terceirizados na Polícia Militar do Ceará

Como em todo órgão público, a contratação de serviços terceirizados na Corporação está subordinado diretamente ao que a Lei permite e mesmo assim, deve estar baseado numa necessidade pré-existente de suprir deficiências em algum setor da administração.

Desta forma, e, com o objetivo maior de oferecer uma padronização para o processo de terceirização na Corporação, passamos a mencionar seqüencialmente os principais passos que garantirão uma realização concreta e eficaz na contratação de empresas de serviços terceirizados:

1) Criação de uma comissão destinada ao estudo, pesquisa, contratação, controle e fiscalização dos serviços terceirizados na Corporação, que chamaríamos de CST (Comissão de Serviços Terceirizados) e que seria composta pelos seguinte membros:

- Chefe da 4ª Seção do EMG: responsável pelo controle das atividades terceirizadas (Presidente);
- Presidente da Comissão Central de Licitação: responsável pela avaliação, pesquisa de mercado, licitação e contratação dos serviços;
- Um Oficial Subalterno da Unidade beneficiária do serviço terceirizado: responsável pela fiscalização imediata dos serviços;
- Um Oficial da Diretoria de Finanças: responsável pelo acompanhamento financeiro dos contratos.

Esta comissão ficaria subordinada diretamente ao Subchefe do Estado Maior para efeitos de coordenação entre os interesses da Corporação e as reais necessidades da contratação de serviços, e ficaria responsável para fornecer os dados suficientes para a tomada de decisões por parte do Comando Geral.

2) Elaborar Programa de Terceirização

Na elaboração do programa de terceirização na Corporação seriam observadas as seguintes etapas, que seguidas pela Comissão de Serviços Terceirizados, possibilitaria uma condição favorável ao sucesso das parcerias:

- a) Estudo sobre o tema: conhecer o verdadeiro sentido da terceirização, suas vantagens, desvantagens, implicações financeiras, sociais, jurídicas, visão dos riscos e resultados a serem perseguidos, etc.
- b) Definição da política de terceirização da Corporação: definir quais as necessidades, os serviços internos possíveis de serem terceirizados e quais as limitações atuais e futuras.
- c) Definir inicialmente as prioridades e cronograma de trabalho: identificar as necessidades mais urgentes;
- d) Estabelecimento dos objetivos específicos de cada atividade escolhida;
- e) Avaliação dos impactos específicos na estrutura da organização;
- f) Estabelecer critérios de comparação custo-benefício: avaliar potencial de vantagens entre a situação atual e futura;
- g) Preparação do ambiente interno: conscientização e treinamento de policiais que deixaram a atividade-meio para a atividade-fim;
- h) Preparação do processo licitatório e especificação da natureza dos contratos;

- i) Parecer da Assessoria Jurídica da Corporação sobre a legalidade dos procedimentos;
- j) Identificação dos possíveis fornecedores e sua situação para contratação, principalmente se eles se enquadram na condição de parceiros;
- k) Administrar o contrato, estabelecendo critérios para controle e fiscalização.

4.8. Monitoria das Atividades Terceirizadas na Corporação

Para o acompanhamento das atividades terceirizadas, a Corporação deve elaborar um programa que possibilite o monitoramento da execução dos serviços e a comparação dos resultados obtidos com os desejados. As rotinas de trabalho devem ser definidas em conjunto para facilitar a resolução dos problemas e dificuldades existentes, bem como informar aos terceiros as necessidades e exigências da Corporação quanto ao que foi contratado.

Para a OPM (Organização Policial Militar) que se relacionará diretamente com os terceiros é necessário deixar bem claro que não podem existir atitudes de supervisão nem determinação de como as tarefas deverão ser executadas. Os terceirizados devem ser independentes perante a Corporação, pois esta, enquanto cliente daquela, é lícito apenas exigir exatidão no serviço contratado, rigor no controle da qualidade e negociar prazos, se for o caso.

A opção pela terceirização requer a conscientização de que os empregados das empresas prestadoras de serviços não estão subordinadas ao poder diretivo, técnico e disciplinar da empresa contratante. Não é permitido ao contratante exigir do contratado a realização de tarefas diferentes daquelas constantes no contrato.

O acompanhamento constante de tudo o que foi planejado é fundamental para viabilização do contrato e ainda como fundamentação para posteriores contratações. O desempenho do terceiro muitas vezes depende da capacidade organizacional do contratante em promover o controle rotineiro das atividades. A terceirização poderá

tornar-se um péssimo negócio quando não existe o compromisso com os resultados e a comparação de desempenho, tudo feito através de dados confiáveis que mostre a realidade dos fatos. Essa avaliação deve atingir não só a operacionalização dos processos, mas também, os registros dos benefícios financeiros, administrativos e sociais para que se possa analisar e aperfeiçoar as relações na parceria.

Apesar da terceirização ser uma técnica administrativa bastante utilizada atualmente, existem os riscos e os casos de insucesso quando implantada sem o prévio planejamento e o devido acompanhamento. As estatísticas mostram que o percentual de insucesso não chega a 10% (dez por cento) do volume total das terceirizações feitas no Brasil. A experiência revela que os retrocessos sempre são resultados do somatório de alguns itens que não foram bem analisados durante o período do planejamento, tais como: a falta de conhecimento técnico e a improvisação aliados a pressa em terceirizar, o que pode ocasionar riscos legais e operacionais ao processo.

Portanto, planejamento prévio e acompanhamento são condições essenciais para a garantia de bons resultados com o a terceirização. Não podemos correr riscos gratuitos com o descaso administrativo dos contratos. A exigência das obrigações do terceiro e a responsabilidade no cumprimento dos deveres, darão à Corporação o verdadeiro suporte para colher bons frutos com a terceirização de serviços não essenciais.

CAPÍTULO V

PESQUISA DE CAMPO

5.1. Objetivo

A presente pesquisa tem como objetivo avaliar o tema estudado sobre o aspecto prático através da análise das experiências vividas por outras Corporações Policiais Militares do Brasil, o que proporcionou uma melhor fundamentação das idéias aqui defendidas.

5.2. Metodologia

Como embasamento ao nosso trabalho, realizamos uma pesquisa de campo junto as Polícia Militares dos demais Estados da Federação no intuito de identificar, entre outros fatos, os benefícios gerados, as dificuldades enfrentadas, o grau de satisfação do público interno, os aspectos negativos e os casos de insucesso registrados com a implantação de atividades terceirizadas naquelas Corporações.

Os dados coletados através de um questionários misto com perguntas de respostas abertas, múltiplas e fechadas, possibilitaram uma visão geral de como estão se processando as atividades terceirizadas nas nossas có-irmãs e como podemos trabalhar no sentido de fornecer as melhores informações para o perfeito

funcionamento dessas atividades, sobretudo enfatizando as vantagens competitivas para a Polícia Militar do Ceará.

O indicadores apontam para dados importantes que confere ao tema em estudo a sua relevância para a moderna administração gerencial, experimentada por todos os ramos do setor público e privado.

5.2.1. Hipóteses

Com os dados da pesquisa, pretendeu-se apreciar a tendência gerencial de outras Corporações com relação a técnica administrativa da terceirização. Transportando-se a nossa realidade procurou-se definir as seguintes hipóteses:

- 1) A administração pública moderna precisa estar constantemente em consonância com as inovações gerenciais que norteiam as administrações da era globalizada. Necessita, pois, rever conceitos, experimentar novas técnicas, racionalizar meios e principalmente concentrar-se na sua atividade-fim;
- 2) Muitos serviços administrativos não essenciais e de apoio realizados na Polícia Militar, como restaurante, limpeza e conservação, oficinas de veículos, transportes, etc, poderiam ser feitos por empresas terceirizadas com desempenho satisfatório e até de forma mais eficiente e eficaz;
- 3) Com a terceirização de serviços de algumas atividades-meio, a Polícia Militar passaria a se preocupar mais intensamente com a atividade-fim (policiamento ostensivo), canalizando todos os esforços e recursos na busca e um grau de excelência na execução dos programas de segurança pública.

5.2.2. Amostra

A pesquisa foi realizada no universo de 18 (dezoito) Polícias Militares do Brasil, estando excluída a Corporação do nosso Estado (Ceará).

5.2.3. Instrumento de Coleta de Dados

Questionário misto composto de 7 perguntas formuladas de acordo com os objetivos do presente estudo e que foi aplicado entre os dias 11 e 28 de junho de 2002.

5.2.4. Tratamento dos Dados

Optou-se pelo processo de tabelas e gráficos com comentários específicos para os pontos relevantes.

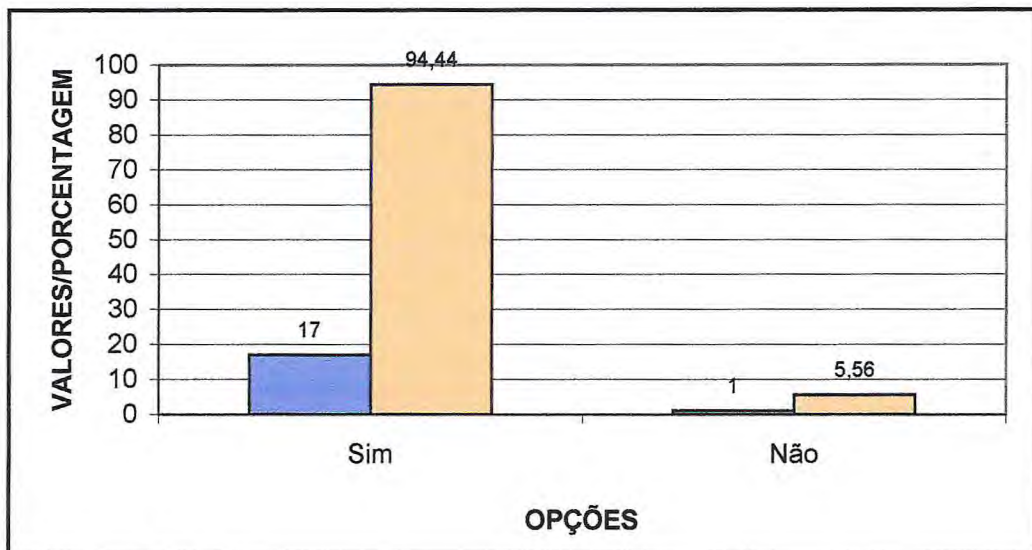
5.3. Apresentação dos Dados

TABELA I
CORPORAÇÕES QUE POSSUEM ALGUMA ATIVIDADE TERCEIRIZADA

ALTERNATIVAS	FREQUÊNCIA (f)	%
Sim	17	94,44
Não	01	5,56
Total	18	100

Fonte: Os autores.

GRÁFICO I



Referente à Tabela I.
Universo: 18.

ANÁLISE

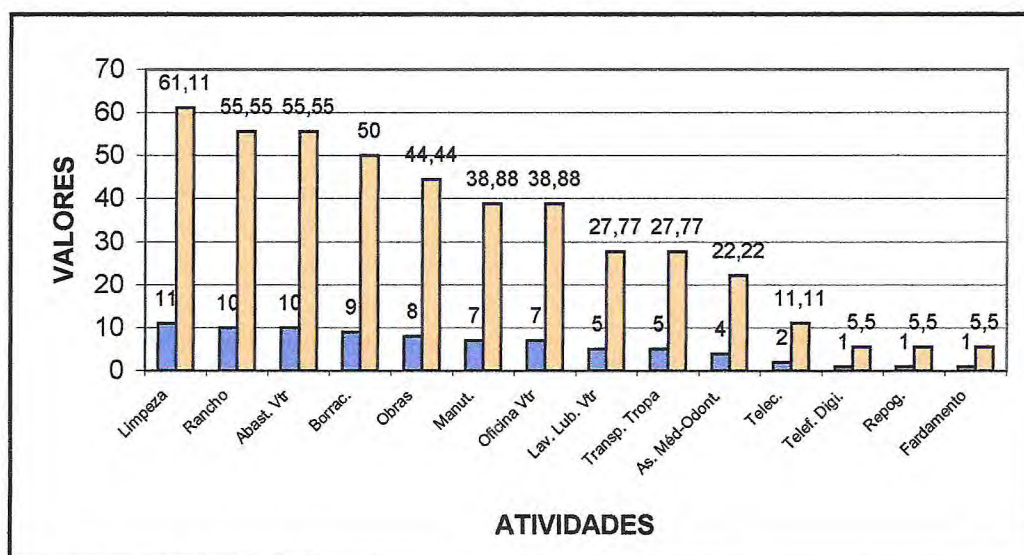
A Tabela I, demonstrada no Gráfico I, indica que 94,44% das Polícias Militares pesquisadas possui algum tipo de atividade terceirizada, umas com processos bem avançados, outras iniciando, no entanto, significa dizer que a preocupação com a atividade-fim já constitui uma realidade nas Corporações.

TABELA II
PRINCIPAIS ATIVIDADES TERCEIRIZADAS NAS CORPORAÇÕES

ATIVIDADES	FREQUÊNCIA (f)	%
1. Limpeza	11	61,11
2. Restaurante (rancho)	10	55,55
3. Abastecimento de viatura	10	55,55
4. Borracharia	9	50,00
5. Obras e serviços de engenharia	8	44,44
6. Manutenção predial	7	38,88
7. Oficina de viaturas	7	38,88
8. Lavagem e lubrificação de viaturas	5	27,77
9. Transporte de tropa	5	27,77
10. Assistência médico-odontológica	4	22,22
11. Telecomunicações	2	11,11
12. Telefonistas, digitadores, recepção, barbeiro, arquivistas, etc.	1	5,55
13. Repografia	1	5,55
14. Confeção de fardamento	1	5,55

Fonte: Os autores.

GRÁFICO II



Referente à Tabela II.

Universo: 18.

ANÁLISE

As principais atividades terceirizadas pelas corporações, segundo os dados da Tabela II, Gráfico II, indicam forte tendência para a terceirização nas áreas: de limpeza (61,11%), rancho (55,55%), abastecimento de viatura (55,55%), serviços de borracharia (50,00%), obras (44,44%), manutenção predial (38,88%) e oficina de viaturas (38,88%). Outros serviços foram citados, mas com menos intensidade.

Os dados demonstram-se assim as áreas mais viáveis para implantação da terceirização numa corporação militar por que não afeta a missão constitucional e não fazem parte da atividade-fim.

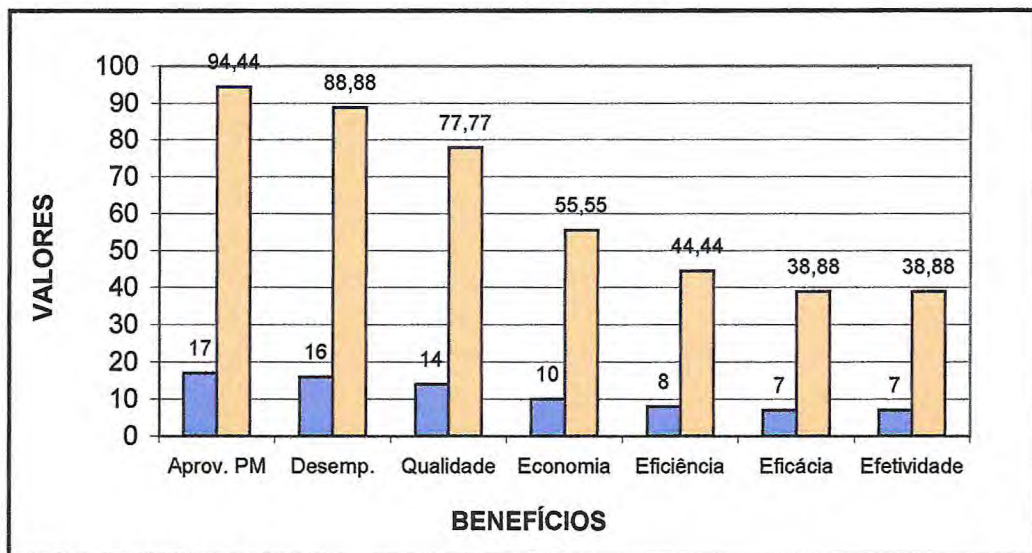


TABELA III
PRINCIPAIS BENEFÍCIOS GERADOS COM A TERCEIRIZAÇÃO

BENEFÍCIOS	FREQUÊNCIA (f)	%
1. Melhor aproveitamento de PMs na atividade-fim	17	94,44
2. Melhorias no desempenho da atividade-fim	16	88,88
3. Melhor qualidade	14	77,77
4. Economia	10	55,55
5. Eficiência	08	44,44
6. Eficácia	07	38,88
7. Efetividade	07	38,88

Fonte: Os autores.

GRÁFICO III



Referente à Tabela III.

Universo: 18.

ANÁLISE

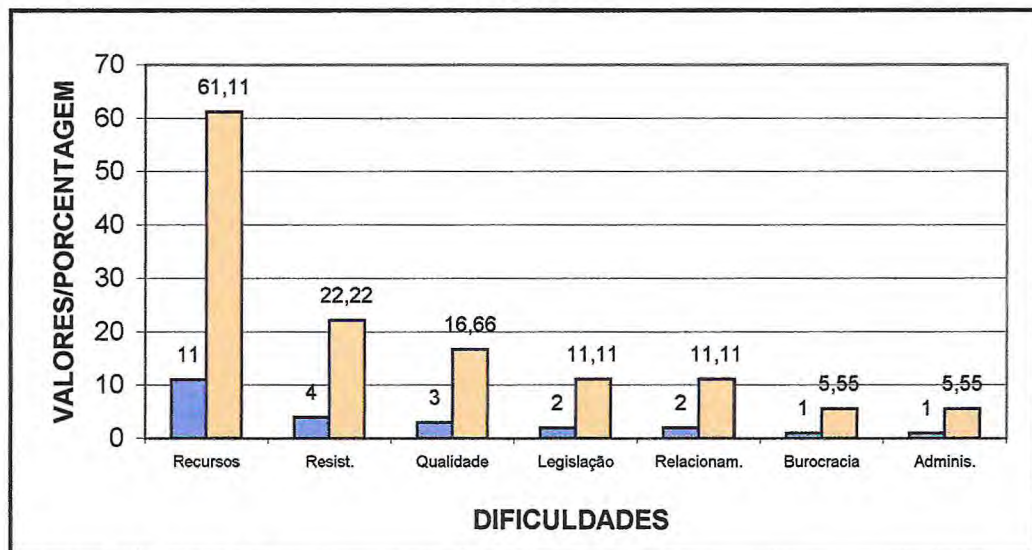
Quanto aos benefícios gerados em decorrência do processo de terceirização nas Polícias Militares estudadas, os dados da Tabela III, Gráfico III, apontam em primeiro lugar, com 94,44%, para o melhor aproveitamento dos policiais-militares na atividade-fim, o que era de se esperar pelos próprios objetivos da terceirização. Em segundo, podemos notar as melhorias no desempenho da atividade-fim, isto em virtude, acreditamos, de um maior número de policiais no policiamento e uma melhor estrutura de apoio. Foi também considerável as referências sobre a qualidade dos serviços terceirizados (77,77%), a economia gerada com o processo (55,55%), a eficiência dos serviços (44,44%), a eficácia e a efetividade, ambas com 38,88% de indicação.

TABELA IV
PRINCIPAIS DIFICULDADES ENFRENTADAS

DIFICULDADES	FREQUÊNCIA (f)	%
1. Carência de recursos	11	61,11
2. Resistência interna	04	22,22
3. Queda da qualidade do serviço c/tempo	03	16,66
4. Desconhecimento da legislação	02	11,11
5. Relacionamento c/ parceiro	02	11,11
6. Excesso de burocracia	01	5,55
7. Dificil administração dos serviços e dos contratos	01	5,55

Fonte: Os autores.

GRÁFICO IV



Referente à Tabela IV.
Universo: 18.

ANÁLISE

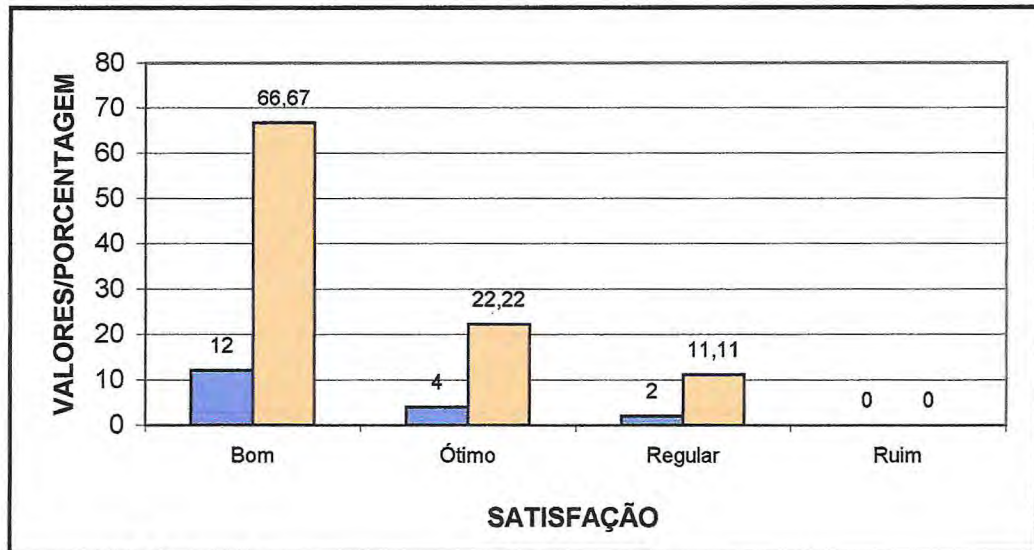
A Tabela IV, Gráfico IV, nos traz as principais dificuldades enfrentadas pelas nossas co-irmãs na administração da terceirização. Como prevíamos, 61,11% das Corporações pesquisadas disseram que a carência de recursos para terceirizar e manter os serviços é o principal obstáculo, seguindo pela resistência do público interno (22,22%). Quanto aos recursos, podemos avaliar que é muito difícil para qualquer Polícia Militar manter serviços terceirizados somente com a verba de custeio que recebe. É necessário implementá-la com projetos que justifiquem os benefícios gerais da terceirização não só para a Corporação, como para o Estado e a sociedade em geral.

TABELA V
NÍVEL DE SATISFAÇÃO DO PÚBLICO INTERNO QUANTO
AOS SERVIÇOS TERCEIRIZADOS

SATISFAÇÃO	FREQUÊNCIA (f)	%
1. Bom	12	66,67
2. Ótimo	04	22,22
3. Regular	02	11,11
4. Ruim	00	00,00
Total	18	100

Fonte: os autores.

GRÁFICO V



Referente à Tabela V.
Universo: 18.

ANÁLISE

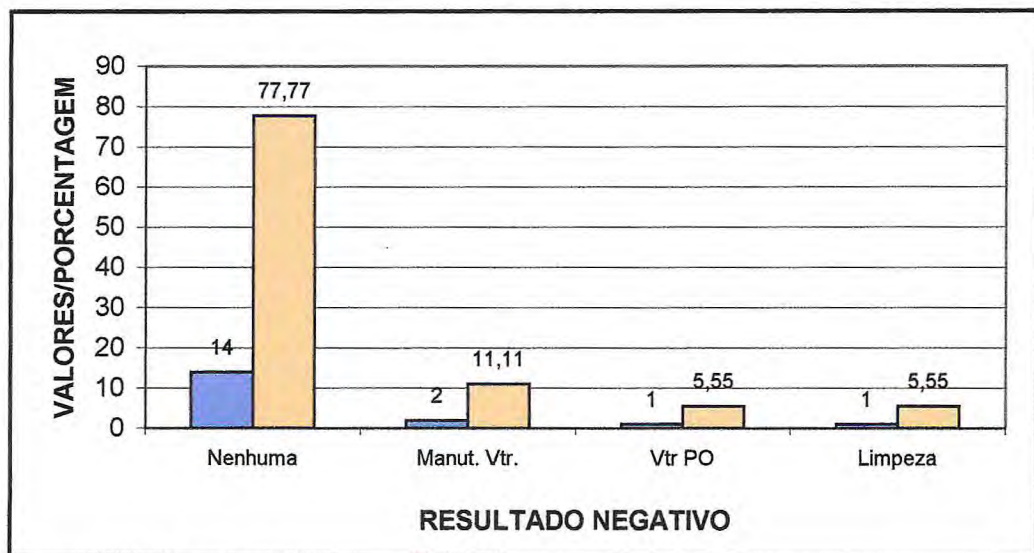
A grande maioria das Polícias Militares (88,89%) afirma que o nível de satisfação do público interno quanto aos serviços terceirizados, Tabela V, Gráfico V, é considerado bom ou ótimo, 11,11% disseram que é regular e nenhuma disse que era ruim. Isso comprova que a terceirização atende satisfatoriamente a atividade-meio, proporcionando o apoio necessário ao desempenho dos policiais na atividade-fim.

TABELA VI
ATIVIDADES TERCEIRIZADAS COM RESULTADOS NEGATIVOS

ATIVIDADES	FREQUÊNCIA (f)	%
1. Nenhuma	14	77,77
2. Manutenção de viaturas	02	11,11
3. Aluguel de veículo para policiamento ostensivo	01	5,55
4. Serviço de limpeza	01	5,55

Fonte: os autores.

GRÁFICO VI



Referente à Tabela VI.
Universo: 18.

ANÁLISE

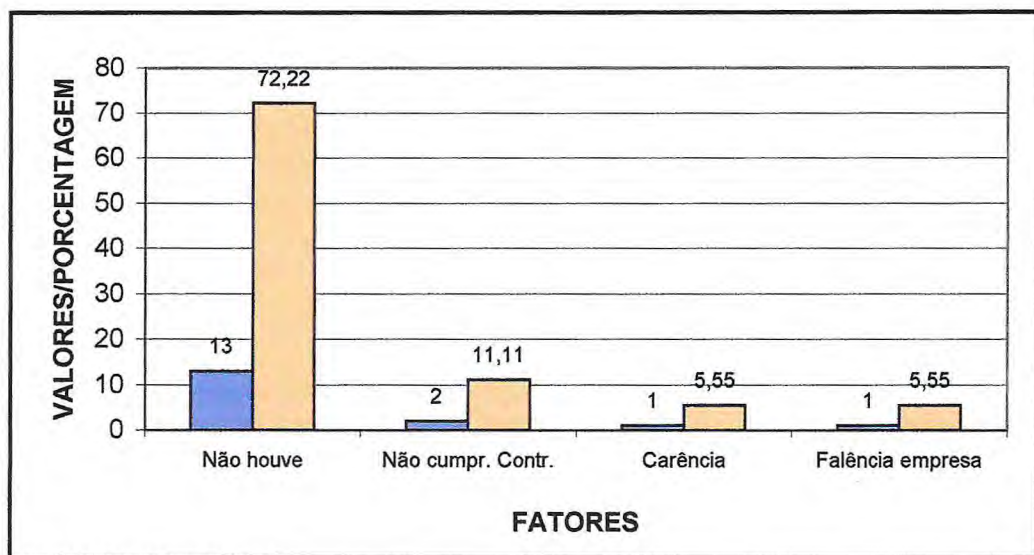
Podemos observar na Tabela VI, Gráfico VI, que poucas Corporações citaram alguma atividade com resultados negativos. Apenas duas Instituições disseram que aconteceram problemas com a terceirização dos serviços de manutenção de viaturas, uma com aluguel de veículos para o policiamento ostensivo e outra para os serviços de limpeza, significando que os resultados em sua grande maioria foram positivos (77,72%).

TABELA VII
FATORES QUE CONCORRERAM PARA ALGUM CASO DE RESCISÃO DE
CONTRATO DE SERVIÇO TERCEIRIZADO

FATORES	FREQUÊNCIA (f)	%
1. Não houve	13	72,22
2. Não cumprimento do contrato	02	11,11
3. Carência de recursos	01	5,55
4. Falência da empresa	01	5,55

Fonte: os autores.

GRÁFICO VII



Referente à Tabela VII.
Universo: 18.

ANÁLISE

Quanto aos fatores que concorreram para os casos de rescisão, Tabela VII, Gráfico VII, duas Corporações citaram o caso de descumprimento de cláusulas contratuais, uma citou a carência de recursos, outra a falência da empresa prestadora de serviço e 77,22% das Polícias Militares afirmaram que não houve qualquer rescisão de contrato. De certa forma, esses valores demonstram a estabilidade da maioria das Instituições com os serviços que mantêm terceirizados.

CAPÍTULO VI

AValiação E PROPOSTAS

6.1. Avaliação

Das informações aqui expostas, podemos avaliar que a implementação de serviços terceirizados na Polícia Militar é estratégico, oportuno, legal e econômica.

É estratégico porque exige organização, mudanças estruturais, culturais e sistêmica, permitindo economia, racionalização de recursos e concentração de esforços na atividade-fim, proporcionando uma maior produtividade e qualidade nos resultados.

É oportuno porque faz parte de um visão administrativa moderna, gerencial e sistêmica, onde a preocupação maior é com a qualidade dos serviços e a satisfação dos anseios da sociedade.

É legal, por que, como já vimos no Capítulo II, está amparada por uma legislação que confere o pleno exercícios e funcionamento das empresas prestadoras de serviços terceirizados e porque permite a contratação por empresas privadas e por órgãos e entidades do setor público.

É econômica porque, reduz custos fixos da administração, carreando recursos para setores prioritários.

Assim, avaliamos como positiva e possível de execução a terceirização de atividades-meio na Corporação, necessitando, portando, que seja identificada as atividades possíveis de serem terceirização, definida as prioridades e estudadas as condições para implantação.

Oportuno se faz lembrar que na terceirização de serviços na Polícia Militar não há risco de desemprego para os policiais militares e funcionários civis, muito pelo contrário, com a contratação desses serviços, surgirá novas oportunidades de emprego na comunidade a qual, além de ser beneficiada por esse motivo, contará com um maior número de policiais executando o policiamento ostensivo.

6.2. Propostas

Nosso objetivo maior com este estudo, além do conhecimento teórico sobre o tema, é deixar como contribuição à Polícia Militar do Ceará, algumas propostas, fruto da avaliação geral que nos foi possível alcançar e que poderão servir de alguma forma como auxílio ao Comando Geral da Corporação quando da tomada de decisões:

- a) Definição de uma política de emprego do efetivo, objetivando a maximização do rendimento operacional da Corporação para fazer frente à crescente demanda de policiamento; decorrente dos constantes acréscimos nos índices de criminalidade;
- b) Criar uma Comissão para tratar de assuntos referentes à terceirização de serviços na Corporação, que aqui chamaríamos de CST (Comissão de Serviços Terceirizados) e que fora tratada no Capítulo IV;
- c) Fazer planejamento para constar no orçamento anual do Estado, dotação orçamentária destinada ao pagamento de atividades terceirizadas na Corporação, isto, de acordo com estudo prévio e

detalhado das nossas necessidades de terceirização, dos custos e dos benefícios para a Instituição e para o Estado como um todo. O pagamento de atividades terceirizadas não pode sair do custeio normal da Polícia Militar, pois essa atividade deve ser entendida como colaboradora direta do crescimento de policiais na atividade-fim;

- d) Estudar a viabilidade da reversão de policiais militares da reserva remunerada para exercer funções previstas no Art. 2º, Inciso I do Decreto Estadual Nº 24.338 de 16 de janeiro de 1997, observando os critérios de competência e aptidão para exercer as atividades ali discriminadas;
- e) Priorizar a terceirização do rancho na Capital, passando essa atividade para terceiros, escolhidos mediante processo licitatório, logicamente após estudo apurado das vantagens e desvantagens e do custo-benefício;
- f) Contratar empresa de consultoria para nortear os rumos da terceirização na Corporação como meio de se obter maior firmeza na tomada de decisões;
- g) Efetivação de um programa de computação na Diretoria de Pessoal destinado a controlar e dar informações em **tempo real**¹ sobre a situação do efetivo e a sua potencialidade para emprego, permitindo as adequações conforme a necessidade e a conveniência;
- h) Estudar os casos de indisponibilidade de pessoal, pois conforme podemos constatar na planilha em anexo, cerca de 15,34% do efetivo, encontra-se nessa condição, o que tem provocado grandes perdas no rendimento operacional da Corporação.

¹ Tempo real: tempo exato em que os fatos e as informações estão acontecendo.

CONCLUSÃO

A Polícia Militar do Ceará, no atual momento histórico e, diante da complexidade das relações humanas e sociais, poderia mudar sua estratégia organizacional? Haveria alguma solução prática e realizável a curto prazo no sentido de se maximizar a potencialização do efetivo, evitando desperdício no emprego do pessoal e aproveitando-o essencialmente na atividade-fim? Quais seriam as resistências para se fazer um programa de reengenharia na área de pessoal na Corporação? A terceirização de serviços de apoio contribuiria de fato para um melhor rendimento operacional, ou o efetivo economizado com esse processo só mudaria de endereço, permanecendo na mesma condição de antes? A cultura organizacional de se fazer de tudo na Corporação deve prevalecer, ou devemos nos concentrar e especializar exclusivamente na execução do policiamento ostensivo, ocupando todos os espaços na segurança pública? O conhecimento da missão da Organização Policial-Militar, difundida no âmbito de toda a tropa, com as devidas mudanças de comportamento e atitude, não seria um bom começo para atingirmos com mais confiança nossos objetivos?

São essas e muitas outras questões que nos intrigam ao final deste trabalho. Sabemos que mudar cultura é um processo lento e doloroso, mas não podemos ficar presos a paradigmas ultrapassados. A vida, como as organizações, são dinâmicas e estão vinculadas aos fatos sociais em constante ebulição e transformações. O modelo administrativo adotado na Polícia Militar é o mesmo de há muitas décadas e pouco se mudou nesse sentido. E aí perguntamos: seria importante estudar e fazer comparativos sobre o nosso modelo administrativo e as tendências modernas? Nosso pessoal está preparado para mudanças? Existem conhecimentos suficientes para se propor mudanças? A comodidade não

nos tem tirado o brilho e a vontade de crescer? Deveríamos, pelo assim dito, começar qualquer experiência pela qualificação e instrução da tropa? Poucos, na Corporação, deram-se por conta da grandiosidade e da relevância do papel da Instituição no meio da sociedade. Muitos consideram a atividade policial apenas como um emprego qualquer, sem lhe dedicar maiores atenções e sem de fato, saber a sua função social e o valor que lhe é merecido.

Pensar em terceirização na Corporação é quebrar paradigmas, é experimentar novos modelos, é sair da inércia e pensar no futuro de forma criativa. Não queremos aqui mostrar soluções perfeitas e acabadas, pois seria impossível, mas tentar estimular idéias que venham de alguma forma colaborar para um melhor desempenho da Instituição como um todo. Temos a certeza de que muita coisa pode ser feita, que o nosso potencial humano é muito superior ao que pensamos e que as oportunidades de mudanças são constantes, basta lembrarmos dos reclames da sociedade diante da insegurança que reina na maioria das cidades brasileiras e que nem sempre o contingente de policiais é suficiente para proporcionar ações mais eficazes.

Assim, procurou-se conduzir o trabalho de forma que ele não se torne apenas mais um trabalho sobre o tema, sem qualquer praticidade, mas que sirva como princípio para abrir nossa consciência e mostrar a necessidade de se mudar velhos conceitos, questionar o atual e partir para proposições futuras, com coragem e confiança, certos de que sempre alguma coisa tem que ser feita quando nos deparamos com dificuldades em algum setor da administração. Mudar por mudar, não. Mudar com fundamentação e com embasamento técnico, observando e comparando todas as vantagens e desvantagens de um novo modelo diante do velho.

Desta forma, acreditamos que a terceirização é uma técnica administrativa viável para a Polícia Militar do Ceará. Não queremos dizer que toda a atividade-meio deva ser terceirizada, pois isso seria impossível, haja vista a peculiaridade da missão, mas àquelas atividades que possam ser feitas por qualquer outra pessoa, sem qualquer prejuízo institucional, como: serviços de rancho, de

oficinas, de transporte de tropa, de limpeza e manutenção, de recepcionistas, telefonistas, barbeiros, abastecimentos e outros de natureza semelhante. Motoristas e viaturas operacionais, por exemplo, jamais devem ser passados a terceiros, pois, se referem a atividade-fim da Corporação.

BIBLIOGRAFIA

ALMANAQUE ABRIL 2000, Brasil, Abril 2000.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília-DF, 1988.

_____. **Lei nº 8.666 – Lei das Licitações e Contratos**. Distrito Federal, Jun, 1994.

BRASIL, Joel Costa. **A Alimentação na Polícia Militar e a Terceirização como Solução**. Maceió. PMAL, 1996.

CEARÁ, **Constituição do Estado do Ceará**. Fortaleza-CE, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. **A Terceirização e o marketing reverso**. São Paulo: Atlas, 1993.

DRUCKER, Peter F. **Administração em Tempos de Grandes Mudanças**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. **A Terceirização no Serviço Público**. <http://www.teiajuridica.com/mz/terceiriz.htm>. 14/06/02.

LEIRIA, Jerônimo Souto. **Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial**. 9 ed. São Paulo: Gente, 1996.

MARINHO, Bernardete de Lourdes. **Terceirização no Setor Público: a contratação de serviços externos de treinamento em microinformática.** São Paulo: USP, 1994.

GEÍSA, Araújo. **Terceirização, Procedimentos na Contratação de Serviços.** Apostila de Treinamento, Maio, 1999.

GIOSA, Lívio A. **Terceirização: Uma Abordagem Estratégica.** 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

OLIVEIRA, Vera Regina Machado Napoleão. **A Terceirização dos Serviços de Limpeza, Asseio e Higienização em Órgãos da Administração Pública do Estado do Ceará.** Universidade Estadual do Ceará, 1999.

PRAHALAD, C. K. **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SEBRAE. **Uma Forma Eficaz de Administração Empresarial.** 2 ed. Curitiba-PR. 1993.

SEFAZ. **Seminário sobre Licitações e Terceirização no Serviço Público: uma abordagem do controle interno.** Fortaleza-Ce. 1998.

APÊNDICE

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
Faculdade de Economia Administração, Atuária e Contabilidade
Departamento de Teoria Econômica

PESQUISA DE CAMPO

JUSTIFICATIVA

Objetiva dar suporte científica à pesquisa monográfica que trata do tema "Terceirização de Serviços na Polícia Militar do Ceará: Uma Visão Econômica" e assim, fundamentar o assunto de modo que se possa, de alguma forma, contribuir para o desenvolvimento da Corporação no cumprimento de sua missão constitucional.

QUESTIONÁRIO

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO _____

1. Atualmente essa Corporação mantém algum tipo de serviço terceirizado?
 Sim
 Não

2. Em caso afirmativo, que atividades foram terceirizadas, em que unidade e há quanto tempo? (Obs.: se o serviço terceirizado for usado para toda Corporação, coloque "PM" no item "unidade")

SERVIÇOS	UNIDADE	TEMPO
<input type="checkbox"/> Restaurante (Rancho)		
<input type="checkbox"/> Manutenção predial		
<input type="checkbox"/> Obras e serviços de engenharia		
<input type="checkbox"/> Limpeza		
<input type="checkbox"/> Lavagem e lubrificação de VTRs		
<input type="checkbox"/> Borracharia		
<input type="checkbox"/> Oficina de viaturas		
<input type="checkbox"/> Abastecimento de VTR		
<input type="checkbox"/> Telefonistas/digitadores/recepção/ barbeiro/arquivistas, etc.		
<input type="checkbox"/> Assistência médico-odontológica		
<input type="checkbox"/> Transporte de tropa		
<input type="checkbox"/> Telecomunicações		
<input type="checkbox"/> Outros		



3. Numa avaliação geral, que benefícios foram gerados com a terceirização de serviços?

- Melhor qualidade;
- Eficiência;
- Eficácia;
- Efetividade;
- Economia;
- Melhor aproveitamento de PMs na atividade-fim;
- Melhorias no desempenho da atividade-fim;
- Outros _____

4. Que dificuldades foram enfrentadas na administração e controle dos serviços terceirizados?

- Carência de recursos financeiros para honrar os contratos;
- Queda da qualidade do serviço com o passar do tempo;
- Resistência interna;
- Desconhecimento da legislação;
- Relacionamento com o parceiro (contratada);
- Dificil administração dos serviços e dos contratos;
- Dificil avaliação da relação custo x benefício do serviço contratado;
- Outros _____

5. Qual o nível de satisfação do público interno com relação as atividades terceirizadas?

- Ruim
- Regular
- Bom
- Ótimo

6. Que atividade terceirizada foi considerada negativa quanto aos resultados desejados?

7. Caso tenha havido alguma rescisão de contrato de serviço terceirizado, que fatores concorreram para isso?

ANEXO

QUADRO SITUACIONAL DO EFETIVO

UNIDADE	EFET. PREVISTO	EFET. EXIST.	EFET. INDISP.	EFET. OPERAC.	ATIV. MEIO	ATIV. FIM	FUNC. CIVIS
CCS/5º BPM	101	292	162	131	53	102	07
1ªCIA/5ºBPM	254	597	122	476	90	463	01
2ªCIA/5ºBPM	254	285	46	240	44	220	00
3ªCIA/5ºBPM	254	301	64	238	42	220	00
4ªCIA/5ºBPM	231	191	48	144	43	125	00
5ªCIA/5ºBPM	272	591	148	444	38	430	00
6ªCIA/5ºBPM	254	213	63	221	38	207	01
7ªCIA/5ºBPM	226	373	80	294	42	276	00
PCS/3ºBPM	65	39	5	35	39	00	07
1ªCIA/3ºBPM	256	403	28	376	55	345	00
2ªCIA/3ºBPM	189	201	24	178	32	170	10
3ªCIA/3ºBPM	189	214	26	189	37	176	08
4ªCIA/3ºBPM	189	214	29	186	40	170	03
PCS/4ºBPM	09	39	8	32	00	27	03
1ªCIA/4ºBPM	233	201	21	181	35	170	00
2ªCIA/4ºBPM	189	206	19	189	38	174	00
3ªCIA/4ºBPM	189	379	29	352	39	336	04
PCSE 1ª1ºBPM	280	437	55	384	37	370	11
2ªCIA/1ºBPM	226	304	49	257	33	247	02
3ªCIA/1ºBPM	226	147	23	126	36	113	04
PCS/6ºBPM	71	95	25	72	46	49	07
1ªCIA/6ºBPM	194	208	37	168	33	158	00
2ªCIA/6ºBPM	227	314	51	265	42	246	02
3ªCIA/6ºBPM	373	401	5	396	44	377	00
PCS 2º BPM	67	74	11	65	67	21	05
1ªCIA/2ºBPM	219	386	52	336	33	326	00
2ªCIA/2ºBPM	197	268	28	242	40	225	02
3ªCIA/2ºBPM	197	205	26	181	38	166	01
4ªCIA/2ºBPM	197	134	24	112	32	103	01
5ªCIA/2ºBPM	197	205	20	187	43	167	02
EPMONT	319	145	26	121	41	103	01
DAL	145	153	32	123	126	00	05
BPCHOQUE	688	423	100	325	67	281	16
APM	194	218	78	142	145	00	16
CPRV	298	336	47	291	48	266	00
PEL. MOTOS	71	134	16	120	39	104	00
HPM	137	253	37	218	69	172	128
CFAP	54	170	44	128	117	34	01
CPMA	212	109	21	90	37	76	00
CPI	27	55	-	52	65	00	03
CEOP	12	44	-	-	43	21	69
CCS/QCG	356	687	36	702	619	56	80
1ª CPG	229	314	19	296	48	271	00
2ª CPG	314	492	43	451	44	430	00
3ª CPG	90	158	06	153	32	146	00
4ª CPG	153	193	-	182	197	-	00
TOTAL	9.324	11.866	1.820	10.100	1.824	8.219	400

Fonte: Diretoria de Pessoal, dados de 28/06/2002.

Apenas 69,27% do efetivo está empregado no policiamento ostensivo, o restante, 30,73%, está na atividade meio ou indisponível

Efetivo indisp.% = 15,34%

Efet. op. = 85,12%

Ativ. meio% = 15,38%

Ativ. fim. % = 69,27%

ÍNDICE ONOMÁSTICO

A

ARAÚJO, Geisa, 32

G

GIOSA, Lívio A., 21

M

MEIRELLES, Hely Lopes, 32

Q

QUEIROZ, Carlos Alberto, 10

ÍNDICE REMISSIVO

A

Ação, 35

C

Cláusula do equilíbrio econômico-financeiro, 32

Cláusula exorbitante, 32

Controle, 35

D

Decreto Estadual Nº 24.338, de 16 de janeiro de 1997, 55,76

F

Fato do Príncipe, 33

I

Intencionalidade na relação de emprego, 16

J

Jus Variandi, 32

L

Lex Inter Partes, 32

O

Onerosidade, 15

P

Pacta Sunt Servanda, 32

Pessoalidade, 15, 28

Planejamento, 34

R

Reajuste, correção monetária e recomposição dos preços, 33

S

Subordinação, 16

T

Teoria da Imprevisão, 33

Terceirização de Primeira Etapa, 19

Terceirização Etapa Final, 20

Terceirização Etapa Intermediária, 20

Terceirização Etapa Total, 20