



## **A Terceirização no Serviço Público**

**Margareth do Vale Sales**

*Técnica de Controle Externo*

*Mestre em Gestão Pública (Estadual e Municipal)*

*Subdiretora da 3ª Inspeção de Controle Externo*

Com as mudanças ocorridas nos últimos anos no cenário mundial, as organizações são obrigadas a se reformularem. O questionamento do modelo intervencionista estatal, em conjunto com a cobrança, cada vez maior, por uma demonstração de eficiência e eficácia dos órgãos públicos, exigiram que o Estado buscasse opções na sua forma de atuação, sendo a terceirização uma das opções de que o gestor público pode fazer uso.

A implementação da terceirização - entendida como a transferência da execução de atividades a terceiros - deve ter como objetivo principal o melhor desempenho da organização, refletido no alcance da eficiência e da eficácia.

Com relação à eficiência, as empresas devem, de forma racional, organizar as suas atividades de tal maneira que possam conseguir uma diminuição constante nos seus custos operacionais - visando à economicidade, com um considerável incremento e melhorias nos métodos de desenvolvimento de seus trabalhos.

A eficácia visará ao resultado, ou seja, os processos administrativos e o desenvolvimento gerencial nas empresas devem preocupar-se com os objetivos e resultados a serem atingidos. São definidos os resultados por meio das metas estabelecidas, referentes aos produtos ou serviços que prestam. A eficácia será mais apurada quanto mais próximo estiver o resultado da empresa, em relação às necessidades do seu mercado consumidor.

A terceirização atinge todos os setores, seja ele público ou privado. É salutar a sua utilização pela Administração Pública, desde que tomados os devidos cuidados na sua implementação. Dentre esses cuidados, podemos citar:

1. Planejamento - em qualquer projeto de terceirização, o planejamento é considerado a fase mais crítica, pois é neste momento que os acertos vão determinar as condições para a decisão segura. É nesta etapa que deverão ser dados os passos na sequência expressos.

- Identificar quais seriam as atividades em que os projetos de terceirização

poderiam ser implantados, com maior probabilidade de sucesso;

- definir o perfil do prestador do serviço, analisando-se sua especialização (se for o caso) e procurá-lo no mercado;
- conhecer detalhadamente as condições de legalidade da contratação;
- estabelecer um critério de prioridade entre os projetos;
- seguir as instruções da Lei de Licitações;
- elaborar cuidadosamente o contrato - discussão das cláusulas, análise dos aspectos econômicos e jurídicos da contratação e definição da participação dos parceiros.

2 - Controle de custos - esse controle de custos dos serviços terceirizados deverá avaliar:

- a) o custo de terceiros vs estimativas de custos do mesmo serviço efetuados por funcionários da tomadora;
- b) aumento do custo em relação ao mês anterior; e
- c) acompanhamento permanente com o mercado para verificar se o que está sendo pago está compatível com o cobrado por outras empresas.

3 - Avaliação e acompanhamento - a avaliação não pode ser executada sem informação disponível. A primeira tarefa de um gestor deve ser criar um sistema de informação. É importante considerar na avaliação os fatores técnico e operacional, pois a relação interativa desses fatores é que poderá garantir os resultados programados. O fator legal, também, é muito importante, haja vista que qualquer irregularidade jurídica poderá inviabilizar a terceirização. Os fatores idoneidade administrativa e preço são significativos, pois mostram, o primeiro, o conceito empresarial, e o segundo, a sua eficácia gerencial. Uma boa avaliação precisa de instrumentos que reflitam, o melhor possível, o desempenho do avaliado. Esses instrumentos permitem o controle do andamento das atividades terceirizadas e fornecem dados comportamentais dos contratados.

Acrescente-se que é recomendável, também, que, as cláusulas contratuais especifiquem, além do objeto (serviço e não pessoas) e identificação das partes, o que se segue:

- de que forma a contratada vai executar os serviços e em que condições;
- de que forma o contratante vai avaliar os serviços prestados;
- quais os materiais, equipamentos e instrumentos a contratada vai utilizar na execução dos serviços;
- como a contratada administrará o comportamento dos seus empregados;
- a responsabilidade da contratada quanto aos encargos trabalhistas e previdenciários e também a respeito dos acidentes de trabalho e ainda do cumprimento das normas do tomador relacionadas à prevenção de acidentes;

- não haver qualquer vínculo empregatício entre a contratante e os empregados da contratada;
- o preço do contrato e a sua composição para os efeitos dos reajustes;
- o prazo de vigência do contrato;
- a garantia pelo ressarcimento de danos, por parte da contratada;
- a proibição da utilização dos empregados da contratada em outras funções na contratante;
- a forma de rescisão do contrato;
- a forma de alterar o contrato;
- definição do foro, encerramento e data, assinaturas e testemunhas.

É importante ser, ainda ressaltado, o fato de que, além do compromisso com a eficiência e a eficácia administrativa, cabe ao gestor optar pela terceirização, sem que seja descaracterizada a função do Estado.

O Estado deve estruturar-se para cumprir sua missão, por intermédio de cada um de seus órgãos, procurando sempre a melhor solução e/ou a utilização de instrumentos que melhor atendam às suas necessidades para o alcance de seus objetivos. E a terceirização pode ser uma boa opção, trazendo grandes vantagens para quem a faz, desde que devidamente planejada e com o adequado acompanhamento dos resultados.