

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL (PROFIAP)

RENEUDO DE ALBUQUERQUE JUNIOR

ANÁLISE DA TERCEIRIZAÇÃO DO SERVIÇO DE TRANSPORTE NO SERVIÇO PÚBLICO. UM ESTUDO COMPARATIVO

DISSERTAÇÃO

CURITIBA

2018

RENEUDO DE ALBUQUERQUE JUNIOR

**ANÁLISE DA TERCEIRIZAÇÃO DO SERVIÇO DE TRANSPORTE NO
SERVIÇO PÚBLICO. UM ESTUDO COMPARATIVO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior. Área de concentração: Ciências Sociais Aplicadas

Orientadora: Prof.^a. Dr.^a. Leslie de Oliveira Bocchino

CURITIBA

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

- A345a
2018
- Albuquerque Junior, Reneudo
Análise da terceirização do serviço de transporte no serviço público : um estudo comparativo / Reneudo de Albuquerque Junior.-- 2018.
75 f. : il.; 30 cm
- Disponível também via World Wide Web
Texto em português com resumo em inglês
Dissertação (Mestrado) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Programa de Pós-graduação em Administração Pública em Rede Nacional, Curitiba, 2018
Bibliografia: f. 71-75
1. Veículos a motor - Frotas - Locação - Indicadores. 2. Veículos a motor - Frotas - Terceirização - Paraná. 3. Contrato público - Avaliação. 4. Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Terceirização - Curitiba, PR. 5. Instituto Federal do Paraná - Terceirização. 6. Universidades e faculdades públicas - Administração. 7. Administração pública - Dissertações. I. Bocchino, Leslie de Oliveira. II. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional. III. Título.

CDD: Ed. 23 -- 352

Biblioteca Central da UTFPR, Câmpus Curitiba
Bibliotecário: Adriano Lopes CRB-9/1429



TERMO DE APROVAÇÃO

Título da Dissertação Nº _____

ANÁLISE DA TERCEIRIZAÇÃO DO SERVIÇO DE TRANSPORTE NO SERVIÇO PÚBLICO UM ESTUDO COMPARATIVO

por

Reneudo de Albuquerque Junior

Esta dissertação foi apresentada às **10h00min** do dia **27 de setembro de 2018** como requisito parcial para a obtenção do título de MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, Área de Concentração - Administração, Eixo de pesquisa - Práticas de Gestão Sustentáveis, Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O candidato foi arguida pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho (X) aprovado, () aprovado com restrições, ou () reprovado.

Prof^a. Dr^a. Leslie de Oliveira Bocchino

Prof^a. Dr^a. Isaura Alberton de Lima

Prof. Dr. Manoel Camillo de Oliveira Penna Neto

Visto da coordenação:

Prof^a. Dr^a. Rosangela de Fatima Stankowitz

O documento original encontra-se arquivado na Coordenação do PROFIAP.

RESUMO

ALBUQUERQUE JUNIOR, Reneudo. Análise da Terceirização do Serviço de Transporte no Serviço Público. Um Estudo Comparativo. 2018. 75 f. Trabalho de Conclusão de Dissertação de Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2018.

A Administração Pública, a fim de suprir suas necessidades de mão de obra para a realização de serviços que não fazem parte de suas atividades fins, pode transferir a terceiros a responsabilidade pela execução dos mesmos. Para tanto, pode contratar através de licitação empresas especializadas na realização de atividades específicas como vigilância, limpeza e transporte. Este estudo pretende verificar a vantajosidade em termos econômicos de um serviço terceirizado de frota de veículos quando comparado com o serviço próprio de frota de veículos em uma instituição pública federal – Universidade Tecnológica Federal do Paraná UTFPR – Campus Curitiba, otimizando o orçamento federal e preservando a qualidade do serviço oferecido. Esta pesquisa documental analisou, por intermédio de planilhas de custos, relatórios de gestão, documentos de controle interno, como as decisões de substituição do serviço terceirizado de automóveis pode ser viável, gerando eficiência e economicidade e respeitando os princípios evidenciados na Constituição Federal no *caput* do art. 37.

Palavras-chave: Administração Pública. Eficiência. Custo. Serviços Terceirizados.

ABSTRACT

ALBUQUERQUE JUNIOR, Reneudo. Analysis of the Outsourcing of the Public Service Transport. a comparative study. 2018. 75 f. Work of Conclusion Course Dissertation Master Degree in Public Policies and Management of Higher Education - Federal Technology University - Paraná. Curitiba, 2018.

The Public Administration, in order to meet its labor needs for the performance of services that are not part of its activities purposes, may transfer to third parties the responsibility for their execution. In order to do so, it can contract through bidding companies specialized in carrying out specific activities such as surveillance, cleaning and transportation. This study intends to verify the economic advantage of an outsourced vehicle fleet service when compared to the own vehicle fleet service in a federal public institution - UTFPR - Campus Curitiba, optimizing the federal budget and preserving the quality of service offered. This documentary research analyzed, through cost sheets, management reports, internal control documents, how decisions to replace the outsourced automotive service can be feasible, generating efficiency and economy and respecting the principles evidenced in the Federal Constitution in the caput of Article 37.

Keywords: Public Administration. Efficiency. Cost. Outsourced Services.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Metodologia de análise de conteúdo	13
Quadro 2: Metodologia da Pesquisa.....	34
Quadro 3: Análise dos benefícios e prejuízos com a frota própria e terceirizada	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Quantitativo e tipo de veículos por Campus da UTFPR em 2016.....	37
Tabela 2: Demonstrativo da frota da UTFPR e seus custos em 2016	41
Tabela 3: Demonstrativo da frota do Campus Curitiba da UTFPR e seus custos em 2016.....	42
Tabela 4: Somatório dos custos com os veículos do campus Curitiba da UTFPR em 2016.....	43
Tabela 5: Demonstrativo da frota de veículos de passeio e utilitários e seus custos em 2016 no Campus Curitiba	43
Tabela 6: Somatório dos custos com os veículos leves e utilitários e motoristas do campus Curitiba da UTFPR em 2016.....	44
Tabela 7: Demonstrativo da frota do Campus Curitiba e seus custos em 2015.....	45
Tabela 8: Somatório dos custos com os veículos do campus Curitiba da UTFPR em 2015.....	45
Tabela 9: Somatório dos custos com os veículos do campus Curitiba da UTFPR em 2015.....	46
Tabela 10: Somatório dos custos com os veículos leves e utilitários e motoristas do campus Curitiba da UTFPR em 2015.....	47
Tabela 11: Demonstrativo da frota do Campus Curitiba e seus custos em 2014	47
Tabela 12: Somatório dos custos com os veículos do campus Curitiba da UTFPR em 2014	48
Tabela 13: Somatório dos custos com os veículos do campus Curitiba da UTFPR em 2014	48
Tabela 14: Somatório dos custos com os veículos leves e utilitários e motoristas do campus Curitiba da UTFPR em 2014.....	49
Tabela 15: Percentual de aumento de 2014 para 2015.....	49
Tabela 16: Percentual de aumento de 2015 para 2016.....	50
Tabela 17: Depreciação de acordo com o SIAFI até 2014.....	51
Tabela 18: Veículos leves e utilitários do campus Curitiba com valores atualizados de acordo com a tabela FIPE JAN/2014	52
Tabela 19: Custo total dos veículos leves e utilitários do Campus Curitiba em 2014.....	53
Tabela 20: Demonstrativo das Despesas com Frota Oficial em 2010.....	56
Tabela 21: Demonstrativo do Custo Anual de 2010 com Serviço Terceirizado – Motorista do IFPR	57
Tabela 22: Custo da Frota no IFPR em 2014.....	57
Tabela 23: Custo da Frota no IFPR em 2015.....	58
Tabela 24: Custo da Frota no IFPR em 2016.....	58
Tabela 25: Custo Km rodado da Frota no IFPR em 2014	58
Tabela 26: Custo Km rodado da Frota no IFPR em 2015	59
Tabela 27: Custo Km rodado da Frota no IFPR em 2016	59
Tabela 28: Percentual de aumento de 2014 para 2015.....	60
Tabela 29: Percentual de aumento de 2015 para 2016.....	60
Tabela 30: Custo com veículos sem motorista do IFPR em 2016	60
Tabela 31: Demonstrativo dos Recursos Destinados ao Serviço de Táxi	61
Tabela 32: Número total de veículos por ano no IFPR	64
Tabela 33: número total de servidores do IPFR nos anos 2016/2017/201865	
Tabela 34: Número total de servidores da UTFPR Campus Curitiba nos anos 2014/2015/2016....	65
Tabela 35: Número total de veículos por ano no UTFPR.....	66
Tabela 36: Quantidade de veículos por número de servidores no IFPR e UTFPR.....	66

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	10
1.1.1 OBJETIVO GERAL	10
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
1.2 PROBLEMATIZAÇÃO.....	11
1.3 JUSTIFICATIVA	11
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1. O HISTÓRICO DA TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL E NO MUNDO	14
2.1.1 O INÍCIO DA TERCEIRIZAÇÃO	14
2.2 A TERCEIRIZAÇÃO DOS SERVIÇOS NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS.....	25
2.3. A TERCEIRIZAÇÃO NOS SERVIÇOS DE VEÍCULOS.....	30
3. METODOLOGIA	32
4. ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÕES	35
4.1. UTFPR E IFPR	36
4.2 CUSTOS NA UTFPR	40
4.2.1 INCLUSÃO DO VALOR DE AQUISIÇÃO.....	50
4.3 CUSTOS NO IFPR	53
4.4 ESTUDO SOBRE O NÚMERO IDEAL DA FROTA.....	64
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	67

1 INTRODUÇÃO

O Brasil encontra-se há um certo tempo numa delicada situação financeira, esta dificuldade levou os gestores públicos em direção a excelência em relação aos seus gastos. Ter conhecimento sobre os seus custos e sobre o real efeito numa gestão traz resultados positivos relacionados a despesa governamental.

A Administração Pública, vivendo essa situação de dificuldade, cada vez mais vem buscando eficácia e eficiência nos seus dispêndios, trazendo assim novos mecanismos para aprimoramento dos resultados das suas atividades governamentais, visando um melhor emprego dos recursos públicos.

A terceirização de várias atividades deu-se devido a essa busca pela qualidade. A terceirização de frotas de veículos em instituições públicas veio nessa esteira, tendo como objetivos principais a redução de custos, melhor emprego dos recursos financeiros, diminuição da ociosidade e a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Para atender os órgãos governamentais que necessitam de transporte institucional, o administrador de frotas deve optar entre a aquisição de veículos próprios ou a locação dos mesmos através de uma empresa terceirizada.

Perante esta conjuntura, faz-se necessário um estudo para análise da viabilidade econômica e dos aspectos qualitativos da implantação de frota terceirizada dentro da Universidade Tecnológica Federal do Paraná UTFPR.

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar o efeito da terceirização na redução de custos no serviço terceirizado de frota de veículos para transporte de servidores em deslocamento para atividades administrativas em uma instituição de ensino público federal.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Pesquisar dados referentes aos custos com a frota própria e com a frota terceirizada, como execução de despesas como a aquisição e manutenção de

veículos, por parte da UTFPR e dados referentes a execução de despesas com a terceirização do serviço de transporte por parte do Instituto Federal do Paraná - IFPR.

Analisar a viabilidade econômico-financeira da terceirização, demonstrar a diferença de custos dentro do setor de transporte na administração.

Destacar o método mais eficiente e adequado para gerir as despesas provenientes de contratos de transporte dentro de entidades públicas de ensino.

1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

A Eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e seus membros (MEIRELLES, 2002).

As instituições públicas deveriam gerenciar seus orçamentos da melhor forma possível, buscando resultados cada vez mais eficientes. Devido a isso também a gestão de frotas deve ser bem planejada para evitar gastos além dos já estimados ou que seus recursos sejam utilizados de forma inadequada. Diante dessa narrativa a pesquisa questiona qual tipo de frota é a mais viável: terceirizada ou própria?

1.3 JUSTIFICATIVA

A relevância deste estudo dá-se em identificar se há vantajosidade e economicidade na contratação de frota terceirizada pelo serviço público. No estudo será analisado qual tipo de operação de frota é a mais viável, frota própria ou frota terceirizada.

O fator mais importante será a demonstração da redução de despesas dentro do setor de transporte na administração pública, com um aproveitamento mais racional do orçamento federal. Com este método mais eficiente e adequado para gerir as despesas provenientes de contratos por serviços prestados às entidades públicas, haverá um aprimoramento na gestão dos recursos disponibilizados para essa rubrica.

O Papel das Administrações no desenvolvimento de políticas e estratégias capazes de estimular mudanças nos padrões de serviços também será analisado,

com a elevação do nível de desempenho da atividade administrativa, almejando atingir melhores resultados com o menor custo possível.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Foram analisados custos envolvidos com transporte realizados por veículos de passeio e utilitários dentro da UTFPR – campus Curitiba e do IFPR Paraná no período compreendido entre 2014 e 2016 por meio de relatórios anuais de gestão, mapas de controles e desempenho de veículos, contratos, demonstrativos de despesas, portal da transparência federal, comprasnet, dentre outros documentos institucionais das duas instituições analisadas e também através de observações em cada instituição com o intuito de obter informações qualitativas sobre as mesmas.

A importância do estudo no aspecto da economicidade dá-se devido ao aumento do foco da instituição na sua área de atuação principal que é o ensino, na melhoria da qualidade, eficácia e eficiência de suas ações, aumento da especialização nos seus serviços primordiais e na redução dos custos (IMHOFF E MORTARI, 2005).

A terceirização é uma ferramenta eficaz para a organização estatal, tornando os processos mais eficientes, diminuindo a perda de tempo desnecessário em determinadas áreas, ganhando mais competitividade. (QUEIROZ, 1998).

O motivo da escolha do Campus Curitiba como foco do estudo de caso deu-se por ter trabalhado durante 7 anos no departamento de administração e planejamento da UTFPR, analisando contratos e fiscalizando o gerenciamento dos mesmos. A escolha do IFPR deu-se pela sua localização, na mesma cidade do campus da UTFPR, escolhido para o estudo; pelas instituições serem da mesma área e possuírem semelhante contingente de utilização de veículos de passeio. Desta forma, a principal questão do presente estudo é assim expressa, a frota de veículos próprios ou o serviço de transporte terceirizado apresenta menor custo para as instituições pesquisadas.

A base de dados para o resultado da pesquisa foi retirada dos contratos de prestação de serviços, tanto da UTFPR quanto do IFPR. Especificamente quanto a UTFPR foi utilizado como arcabouço do estudo o campus Curitiba, pois a UTFPR não possui um contrato uno para todos os campi, cada qual faz uma licitação individualmente para contratar serviços de motoristas que supram as suas necessidades, assim

como diferentes licitações para aquisição de diferentes veículos. Já o IFPR possui um contrato que engloba todos os 25 campi, portanto o serviço de frota é prestado por uma única empresa e, entre 2014 e 2016, essa empresa foi a Pantanal Veículos Ltda. Considerando este contrato, a pesquisa terá como delimitação o seu período de vigência.

Os contratos estudados referem-se apenas aos veículos de passeio e utilitários, foram retirados do cálculo ônibus, micro-ônibus, vans e caminhões, pois possuem diferentes contratos dentro do IFPR para esse tipo de veículos, portanto representando diferenças na formulação do cálculo final do trabalho.

Os dados coletados foram tratados e analisados conforme a seguinte metodologia de análise de conteúdo, objeto de explanação no capítulo 3 e resumida no quadro 1.

Quadro 1: Metodologia de análise de conteúdo

METODOLOGIA DE ANÁLISE DE CONTEÚDO		
Leitura exploratória (análise prévia)	Observações Espontâneas (categorização)	Análise Comparativa
Mapas de controle de desempenho e manutenção de veículos	Formulação de hipóteses	Inferências
Relatórios de gestão e demais documentos institucionais	Análise de rotinas	Interpretações

Fonte: Elaborado pelo autor

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo traz uma revisão da literatura relacionada ao tema, com os eixos que fundamentam esta pesquisa.

Observou-se que há um conjunto abrangente de trabalhos direcionados especificamente ao dimensionamento de custos na área de frotas públicas. Há, ainda, muito que se desenvolver nesta área, especialmente no que diz respeito à utilização de veículos próprios, terceirizados ou ambos. Com as devidas adaptações, buscou-se trazer as ideias de redução de custos já trabalhadas dentro dos órgãos públicos, especialmente, observando a especificidade e a realidade de uso de transporte nas Instituições Federais de Ensino Superior, por meio de estratégico estudo de caso de uma Universidade Federal com sede em Curitiba.

2.1. O HISTÓRICO DA TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL E NO MUNDO

Quando se trata da terceirização dos serviços públicos, antes de qualquer análise mais específica, é necessário esclarecer todo o contexto histórico sobre o início da terceirização do trabalho, bem como os fatos que a originaram dentro da sociedade.

2.1.1 O INÍCIO DA TERCEIRIZAÇÃO

Graças aos investimentos efetuados durante o processo de evolução dos meios de produção as indústrias tiveram origem e, devido a isso, uma base sólida foi construída para a futura expansão do capitalismo mundial. Durante este processo de crescimento industrial houve o surgimento do chamado Estado Constitucional Liberal, este Estado adotou a posição de não intervencionismo, no qual predominou o liberalismo político-econômico baseado na propriedade privada. Assim, a terceirização, como um modo de gestão administrativa e operacional, teve sua origem. A expressão terceirização, em sentido amplo, significa uma transferência de serviços (MARTINS, 2009).

Surgiu assim uma rede de produtores e fornecedores e, o setor industrial introduziu o ato de delegar responsabilidades a terceiros pela produção de um ou mais itens necessários à fabricação de seus produtos fins.

Para o autor Sérgio Pinto Martins (2009, p.6):

Terceirização deriva do latim *tertius*, que seria o estranho a uma relação entre duas pessoas. Terceiro é o intermediário, o interveniente. No caso, a relação entre duas pessoas poderia ser entendida como a realizada entre o terceirizante e o seu cliente, sendo que o terceirizado ficaria fora dessa relação, daí, portanto, ser terceiro. A terceirização, entretanto, não fica restrita a serviços, podendo ser feita também em relação a bens ou produtos.

É relevante elucidar estes conceitos referentes a administração de empresas para compreender de modo eficaz a evolução histórica dos meios de produção industrial bem como das relações de trabalho.

Com o aumento da produção de armas bélicas durante a Segunda Guerra Mundial, a indústria da guerra, na intenção de suprir a sua grande demanda, encontrou como solução a reformulação dos modos de produção, que passou a funcionar da seguinte maneira: as atividades que não eram essenciais foram delegadas para outras empresas realizarem (DELGADO, 2005).

Como bem explica Giosa (2008, p. 12):

A prática da terceirização em seu conceito moderno tem origem nos Estados Unidos ao eclodir a II Guerra mundial, quando as indústrias bélicas se viram desafiadas a se concentrarem na produção de armamentos, obrigando-as a repassar algumas de suas atividades de suporte para outras empresas prestadoras de serviço mediante um contrato. A partir daí, mesmo com o fim dos conflitos, a terceirização se impôs como uma medida eficaz para desonerar o Estado e até grandes empresas de atividades que não lhe parecem essenciais aos seus objetivos.

A terceirização da atividade-meio teve sua expansão no mundo apenas com o final da Segunda Guerra Mundial devido ao progresso econômico significativo dos países vencedores do conflito. Os modelos de produção foram alterados com o tempo e os modelos fordista e toyotista foram os que se sobressaíram (CARELLI, 2003).

O modo de produção taylorista (DELGADO, 2005, p.46) é entendido como:

“Propondo a minuciosa separação de tarefas e sua conseqüente rotinização no processo laborativo interno à empresa, o método taylorista reduzia a necessidade sofisticada de especialização do trabalho, transformando-o em seqüência de atos basicamente simples. A partir daí esta gerência científica do trabalho multiplicava a produtividade laborativa, viabilizando a explosão da produção massiva característica do sistema capitalista.”

“Já o modelo fordista traz consigo estratégias novas na gestão dos modos de trabalhar e da empresa em si, o que deu origem ao novo modelo de produção que se propagou no ocidente” (DELGADO, 2005, p.46).

Aliado ao modelo Taylorista e ao modelo Fordista, o mercado foi conduzido por um sistema capitalista que passou a concentrar grandes massas de trabalhadores executando funções de menor complexidade e que não se vinculavam a linha de produção (DELGADO, 2005, p.46).

Segundo Harvey, a base da teoria “taylorista” seria o radical aumento da produtividade do trabalho “através da decomposição de cada processo de trabalho em movimentos componentes e da organização de tarefas de trabalho fragmentadas segundo padrões rigorosos de tempo e estudo do movimento” (HARVEY, 2000, p. 121).

Mesmo sendo certo que os métodos de produção taylorista e fordista tenham revolucionado de maneira significativa o sistema de produção para se conceituar atualmente empregadores e empregados, cabe ressaltar que a partir dos anos de 1970 os sistemas taylorista e fordista passaram a ser obsoletos e inviáveis devido à crise econômica ocorrida no ocidente. Houve grande impacto da crise na maneira de produção capitalista (GERAB e ROSSI, 1997).

O toyotismo foi o novo modo de produção que surgiu, trazendo uma especialização mais flexível e mais eficaz no que diz respeito ao atendimento das diversas demandas do mercado, uma vez que a automatização fordista já não era mais tão eficaz. Com o corte de custos, a eliminação de mão-de obra excessiva e dos estoques se iniciou o desenvolvimento do toyotismo (GHINATO, 1996)

O Sistema Toyota de Produção (STP) foi fundado por Taiichi Ohno, Engenheiro Chefe da Toyota Motor Company, Diretor e Vice-presidente da empresa entre 1943 e 1978. Daí o termo Ohnismo. No STP qualquer desperdício é igual à perda de esforços, de materiais e de tempo. Logo, a lógica do sistema é que tudo o que gerar custo e não agregar valor deve ser eliminado. Também por isto este modelo é conhecido por lean production, produção enxuta. Os desperdícios ressaltados pelo Sistema Toyota de Produção estão divididos em sete grupos, a saber: “desperdício de superprodução; de tempo disponível (espera); em transporte; no processamento em si; de estoque disponível (estoque); de movimento; e, na fabricação de produtos defeituosos”. (OHNO, 1988, p. 39).

A perda por superprodução ocorre por se produzir além do volume programado ou requerido, ou ainda, decorrente de uma produção realizada antes do momento necessário. Tudo isto implica em sobra de peças/produtos que ficarão no estoque aguardando uso (ALVES, 1999).

Vale destacar que a característica principal do sistema toyotista é focar no objeto e em suprir a demanda existente, com mão de obra multifuncional e bem qualificada. Trata-se de um sistema mais horizontal que deixou menos explícitas as funções de patrões e empregados, ou seja, não classifica seus papéis clássicos de maneira clara, trazendo desta forma mais autonomia ao trabalhador. Enfatiza-se que tal flexibilização era tida como um obstáculo ao crescimento da economia antes do modelo toyotista (CARELLI, 2003).

O termo terceirização é o mais utilizado por parte dos autores pelo fato do setor terciário ser o setor de serviços na atividade de produção, uma vez que o setor primário corresponde à agricultura, e o secundário à indústria. As multinacionais montadoras de automóveis trouxeram a terceirização para o Brasil, tinham o foco na montagem de carros delegando a terceiros a atividade de fabricar as peças restantes e determinados componentes (FERRAZ, 2006).

Enfatiza-se que no Brasil o surgimento e a expansão da terceirização se deu somente nos anos 80 com a chegada das multinacionais, tendo o seu ápice no início da década de 1990. A finalidade da terceirização desde sua introdução no país foi de diminuir os custos, assim como fazer surgir um crescimento da qualidade, eficiência, especialização, eficácia e produtividade (QUEIROZ, 1998).

Em suma o termo terceirização surgiu através da área de administração de empresas, tendo por finalidade descentralizar as atividades da empresa delegando-a para terceiros. Dora Maria de Oliveira Ramos, citando Ciro Pereira da Silva, conceitua o instituto:

A transferência de atividades para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que tenham esta atividade terceirizada como atividade-fim, liberando a tomadora para concentrar seus esforços gerenciais em seu negócio principal, preservando e evoluindo em qualidade e produtividade, reduzindo custos e gerando competitividade (RAMOS, 2001, p.50).

Nota-se que este conceito é retirado da área de Administração de Empresas, transferindo parte de suas atividades a terceiros, a empresa contratante diminui substancialmente seus gastos com a parte estrutural, reduzindo assim as suas

contratações de funcionários, gerando uma melhora e um aumento na estabilidade na sua parte financeira.

Outro enorme benefício da terceirização é a diminuição do valor final do produto ou serviço, que chegará mais barato ao consumidor. Sobre a terceirização, sob o ponto de vista do Direito do Trabalho, Delgado (2015, p. 473) explica:

O fenômeno pelo qual se dissocia a relação econômica de trabalho da relação trabalhista que lhe seria correspondente. Por tal fenômeno insere-se o trabalhador no processo produtivo do tomador de serviços sem que se estendam a este os laços trabalhistas, que se preservam fixados com uma entidade interveniente. A terceirização provoca uma relação trilateral em face da contratação de força de trabalho no mercado capitalista: o obreiro, prestador de serviços, que realiza suas atividades materiais e intelectuais junto à empresa tomadora de serviços; a empresa terceirizante, que contrata este obreiro, firmando com ele os vínculos jurídicos trabalhistas pertinentes; e a empresa tomadora de serviços, que recebe a prestação de labor, mas não assume a posição clássica de empregadora desse trabalhador envolvido.

Entende-se, deste modo, que a terceirização consiste em um contrato de caráter empresarial que tem por finalidade adquirir um serviço ou bem fornecido por um terceiro.

Está presente o trabalho, a habitualidade e a onerosidade, todavia como se pode perceber, a subordinação é verticalizada, assim o empregado possui vínculo empregatício com a empresa terceirizada que efetivamente o contrata.

Sobre o tema Di Pietro (2009, p.343) explica:

No âmbito do direito do trabalho, terceirização é a contratação, por determinada empresa (o tomador do serviço), do trabalho de terceiros para o desempenho de atividade-meio, ela pode assumir diferentes formas, como empreitada, locação de serviços, fornecimento etc.

Referente à Administração pública o conceito de terceirização permanece o mesmo, e o tipo mais comum de contratos neste âmbito é o contrato de empreitada. D'amato e Guerra (2016) explicam sobre esse respeito:

Na seara do Direito Administrativo, atribui-se ao termo terceirização duas acepções específicas: uma em sentido lato, outra com orientação restrita. Em aspecto amplo, refere-se ao instituto por meio do qual um particular é contratado para a realização de uma atividade de interesse coletivo, abrangendo as delegações, sejam concessões ou permissões de serviços, obras e bens públicos, desestatizações, desmonopolizações, etc. Vale dizer, trata-se, de fato, de instituto decorrente do fenômeno da descentralização administrativa. Strictu senso, a terceirização possui alcance limitado às

contratações realizadas pelo Poder Público com vistas à execução das denominadas atividades-meio, tarefas que não se configuram no âmbito das funções precípuas da Administração (GUERRA, D'AMATO, 2016, p. 29).

A terceirização na administração pública tem como finalidade realizar um serviço público a favor da sociedade, isto pode se dar de maneiras específicas conforme determinação da legislação (MARTINS, 2009).

Os terceiros prestadores de serviços podem ser contratados pela administração pública através das concessões ou permissões de serviços, obras e bens públicos, desestatizações e desmonopolizações, sempre para a atividade meio (MARTINS, 2009).

Uma vez que a terceirização na administração pública é a atividade meio, a sociedade observou que este ramo de atuação seria algo rentável e fomentou a terceirização criando empresas que prestassem serviços meio de limpeza, alimentação e vigilância, ocorrendo a expansão de serviços meio para outros setores, a fim de que as empresas pudessem se concentrar no planejamento, na organização, no controle, na coordenação e na direção da sua atividade principal. (CASTRO, 2000).

Diversas são as formas de terceirização dentro da administração pública, podendo ser por empreitada de obra ou empreitada de serviço. A empreitada de serviços não tem a finalidade de prestar serviços permanentes, mas tão somente um serviço específico que tem tempo para começar e encerrar (PAMPLONA, 2002).

Ressalta-se que na empreitada não existe impedimento jurídico, nem para a empresa privada nem para a Administração Pública. Referente às maneiras de terceirização na administração cabe esclarecer os principais conceitos de concessões ou permissões de serviços, obras e bens públicos, desestatizações e desmonopolizações (PAMPLONA, 2002).

A Constituição Federal de 1988 nos artigos 37 inciso XXI e 175 determina que exceto nos casos mencionados em lei, as obras, serviços, compras e alienações devem ser contratadas pela administração pública tanto direta, indireta quanto fundacional da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios através dos processos de licitação pública (BRASIL, 1988).

Não existe um único significado para o termo “concessão” na nossa Constituição Federal, o legislador utilizou esse termo tecnicamente, referindo-se à iniciativa privada, à exploração de bens ou da prestação de serviços públicos. (BRASIL, 1988).

A concessão de serviço público é um instrumento de implementação de políticas públicas. Não é, pura e simplesmente, uma manifestação da atividade administrativa contratual do Estado; mais ainda, é um meio para a realização de valores constitucionais fundamentais (JUSTEN FILHO, 2012).

Destaca-se que a concessão do serviço público não tem o poder de transferir nenhuma propriedade ao concessionário, apenas a execução do serviço, nos limites e condições legais ou contratuais estipuladas, estando sujeita a regulamentação e fiscalização do poder concedente.

Referente ao uso técnico do termo “concessão” o legislador mencionou nos dispositivos legais a tipificação dos serviços e bens que podem ser delegados à iniciativa privada (BRASIL, 1988).

É o caso do artigo 175 que determina as regras gerais do regime jurídico que deve ser aplicado às concessões e às permissões de serviços públicos conforme se segue (BRASIL, 1988):

art. 175. Incumbe ao Poder Público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, a prestação de serviços públicos. Parágrafo único. A lei disporá sobre (BRASIL, 1988):
I - o regime das empresas concessionárias e permissionárias de serviços públicos, o caráter especial de seu contrato e de sua prorrogação, bem como as condições de caducidade, fiscalização e rescisão da concessão ou permissão;
II - os direitos dos usuários;
III - política tarifária;
IV - a obrigação de manter serviço adequado.

Segundo Di Pietro (2013), a concessão pode ser considerada o contrato administrativo por excelência. A autora, no entanto, diz que não há uniformidade entre os estudiosos a respeito do conceito do instituto da concessão, mas exprime que esse tipo de contrato é mais definido sobre três aspectos. O primeiro é uma aceção ampla que define a concessão como “[...] qualquer tipo de ato, unilateral ou bilateral, pelo qual a Administração outorga direitos ou poderes ao particular.” (DI PIETRO, 2013, p. 297). O segundo diz que a concessão pode ser a de serviço público, a de obra pública e a de uso de bem público. Já o terceiro dá uma aceção mais restrita ao conceito de

concessão, que a considera apenas como a delegação de poder para a realização de serviços públicos (DI PIETRO, 2013).

Para Di Pietro (2013, p. 299), [...] “pode-se definir concessão, em sentido amplo, como o contrato administrativo pelo qual a Administração confere ao particular a execução remunerada de serviço público, de obra pública ou de serviço de que a Administração Pública seja usuária direta ou indireta, ou lhe cede o uso de bem público, para que o explore pelo prazo e nas condições regulamentares e contratuais”.

Para Meirelles (2005, p. 260), Contrato de concessão é o ajuste pelo qual a Administração delega ao particular a execução remunerada de serviço ou de obra pública ou lhe cede o uso de um bem público, para que o explore por sua conta e risco, pelo prazo e nas condições regulamentares e contratuais. Daí a tripartição da concessão em concessão de serviço público, concessão de obra pública e concessão de uso de bem público, consubstanciadas em contrato administrativo bilateral, comutativo, remunerado e realizado *intuitu personae*.

Ao contrário da concessão para serviços públicos, não existe regra para a observância de um regime geral de concessão de bens públicos. O legislador se preocupou mais em estabelecer regras setoriais, como ocorre no caso de concessão para a exploração de lavras ou de radiodifusão (BRASIL, 1988).

Referente ao instituto da permissão Meirelles (1997, p. 171) explica:

Permissão de serviço público é o ato administrativo negocial, discricionário e precário, pelo qual o Poder Público faculta ao particular a execução de serviços de interesse coletivo, ou o uso especial de bens públicos, a título gratuito ou remunerado, nas condições estabelecidas pela Administração.

Cabe ressaltar que a legislação não estabelece as diferenças entre os institutos da concessão e da permissão (BRASIL, 1988).

O artigo 173 caput da Constituição Federal dispõe sobre a subsidiariedade da atuação estatal no campo, este dispositivo estabelece que a exploração direta de atividade econômica pelo Estado apenas será permitida quando necessária a garantia da segurança nacional ou de grande relevância do interesse coletivo (BRASIL, 1988).

Permissão de serviço público é o ato unilateral e precário *intuitu personae*, através do qual o Poder Público transfere a alguém o desempenho de um serviço de sua alçada, proporcionando, à moda do que faz na concessão, a possibilidade de cobrança de tarifas dos usuários. Dita outorga se faz por licitação (art. 175 da Constituição federal) e pode ser gratuita ou onerosa, isto é, exigindo-se do permissionário pagamento(s) como contraprestação (Bandeira de Mello, 2011, p. 767).

De modo semelhante o artigo 174 da Constituição Federal prevê que a atuação do Estado como agente normativo e regulador da atividade econômica está restrita às ações de fiscalização, de incentivo e de planejamento, neste caso o

planejamento é categórico para o setor público e indicativo para o setor privado (BRASIL,1988).

Ao se tratar da prestação dos serviços públicos, o art. 175 da Constituição confere ao poder estatal esta responsabilidade. Mas ainda assim não cumpre tal incumbência de maneira exclusiva, quando há serviços públicos que podem ser realizados pelo setor privado, como atividades na área da educação, saúde e segurança (BRASIL,1988).

Cabe ressaltar que a norma constitucional não traz previsão de que todos os serviços públicos devam ser necessariamente prestados pelo poder estatal de maneira direta.

Assim é permitido, contanto que não haja impedimento legal, que certas atividades sejam delegadas ao setor privado, conforme abordou-se anteriormente, através dos institutos da concessão ou permissão.

Cretella Jr. (2001, p. 45) discorre sobre o assunto:

Tratando, em conjunto, dos dois institutos, da concessão e da permissão, o legislador constituinte, desconhecendo princípios básicos de Direito Administrativo, comete erros palmares, atribuindo à permissão atributos que somente caracterizam a concessão. Da futura lei ordinária deverão constar inúmeros traços do regime das concessionárias e permissionárias, referentes ao Estado, ao usuário e ao empresário, tais como, por exemplo: a) o caráter especial de seu contrato, b) a prorrogação do prazo, c) a caducidade, d) a fiscalização, e) a rescisão, f) os direitos do usuário, g) a política tarifária, h) a obrigatoriedade da manutenção do serviço adequado. Ora, as conotações (a) e (e) aplicam-se à concessão, sendo estranhas à permissão. A concessão, como contrato, rescinde-se; a permissão, como ato unilateral, revoga-se. A expressão caráter especial de seu contrato aplica-se, tão-só, à concessão.

O contexto histórico da permissão dos serviços públicos se encaixa dentro da subsidiariedade existente no Estado Democrático de Direito, apontando para uma nova estrutura dentro da própria Administração Pública, que se mostra mais preocupada em estabelecer mecanismos mais amplos para a boa gestão dos bens públicos.

Tal flexibilidade na administração da coisa pública através do instituto da permissão traz mais liberdade ao cidadão, principalmente em relação ao domínio econômico por meio da desregulamentação, com a mudança dos conceitos de interesse público, que passa a levar em conta prioritariamente os interesses dos cidadãos e não somente da administração.

A partir da Constituição de 1988 os entendimentos sobre a diferença entre a permissão e o caráter contratual da concessão não é absoluto, como expresso no artigo 175:

Se tal permissão, no entanto se der de forma condicionada, exigindo-se investimentos e outros requisitos, e, principalmente, se for convencionado prazo certo para a extinção da permissão, esta será a permissão qualificada, a cuja estabilidade se submeterá a Administração, só podendo extingui-la antecipadamente nos casos mencionados para os contratos de concessão: na verdade, o termo expresso e determinado elimina a precariedade e atribui à permissão qualificada natureza claramente contratual, como aliás é atualmente tratada (art. 175,1, da Constituição Federal).

É importante salientar que a permissão é cabível principalmente para serviços ou atividades transitórias, entretanto também é aceita nos casos dos serviços permanentes, que estejam submetidos a mudanças técnicas constantes ou diferenças do interesse público.

Cita-se como exemplo os serviços de transporte coletivo e de abastecimento da população, estes são serviços que dependem do controle do Estado muito embora sua execução seja passível de realização pela iniciativa particular (MEIRELLES, 1996, p.355).

Ao ser tratada a permissão dos serviços públicos com o foco na descentralização por colaboração, este instituto é tratado como um ato unilateral da administração pública que outorga aos particulares o direito de exploração dos serviços públicos (CRETELLA, 2000).

Para uma boa parte dos doutrinadores o ato de permissão é não-contratual e leva em consideração a questão da precariedade, que concede à Administração Pública o poder de revogá-lo por motivo de conveniência e oportunidade. Todavia ressalta-se que muitas vezes estando o termo de permissão fixado este adquire mais estabilidade, o que faz com que as hipóteses para sua revogação sejam mais rígidas (CRETELLA, 2000).

O instituto da precariedade também se encontra presente na concessão, neste caso o mesmo ocorre quando há a chamada “encampação”, prevista no art. 37, da Lei n. 8.987/95.

Art. 37. Considera-se encampação a retomada do serviço pelo poder concedente durante o prazo da concessão, por motivo de interesse público, mediante lei autorizativa específica e após prévio pagamento da indenização, na forma do artigo anterior.

Quanto à fixação de prazo na permissão, vale a mesma observação já feita para a autorização. Ao outorgar permissão qualificada ou condicionada de uso, a Administração tem que ter em vista que a fixação de prazo reduz a precariedade do ato, constituindo, em consequência, uma autolimitação ao seu poder de revogá-lo, o que somente será possível quando a utilização se tornar incompatível com a afetação do bem ou se revelar contrária ao interesse coletivo, sujeitando, em qualquer hipótese, a Fazenda Pública a compensar pecuniariamente o permissionário pelo sacrifício de seu direito antes do termo estabelecido (DI PIETRO, 2008, p. 657.).

Di Pietro (1999) discorre sobre o tema, enfatizando a precariedade nos casos de permissão e na concessão, como se mostra a seguir

Nesse caso - no da concessão - a precariedade não existe no ato de outorga; a natureza do serviço, a exigir investimentos de grande porte, aconselha, em determinadas circunstâncias, a Administração a optar por uma forma de delegação mais prolongada, mais estável para o contratado. Para esse fim, ela fixa um prazo que constitui, para o concessionário, uma garantia, pois significa que o poder concedente, para rescindir o contrato extemporaneamente por razões de interesse público, deverá responder por perdas e danos. Isto é o que sempre entendeu a doutrina e é o que determina o direito positivo: para os contratos administrativos em geral, o art. 79, § 3º, da Lei nº 8.666, e, para a concessão de serviço público, os arts. 35, § 4º, e 37 da Lei nº 8.987

Ressalta-se que a precariedade do instituto da permissão de serviços públicos interliga-se mais estritamente à inexistência do direito do permissionário ao recebimento de indenização, se houver a extinção, do que somente à possibilidade de extinção unilateral do contrato pela Administração Pública (CRETELLA, 2000).

As características específicas da permissão de serviço público carregam consigo a existência de vínculo jurídico não-contratual entre a Administração e a permissionária, qual seja de natureza precária que é a permissão simples, ou de natureza mais estável que é a permissão qualificada (CRETELLA, 2000).

Parte dos doutrinadores admitem a natureza precária da permissão e defendem a fixação de prazo de vigência para o ato unilateral chamado de “permissão condicionada” e “permissão qualificada (MEIRELLES, 1996).

Tal visão se fundamenta na compreensão de que a permissão está baseada na natureza jurídica do contrato administrativo que é uma espécie de acordo entre a Administração Pública e terceiros que por causa da lei e da natureza das cláusulas ou de seu objeto fica sujeito às exigências do interesse público, e ainda o poder público

pode optar pelo rompimento do vínculo ou das condições pré-determinadas, sempre respeitando-se os interesses patrimoniais do contratado (BANDEIRA DE MELLO, 2011, p. 58).

Outorgada por lei ou outra norma jurídica, pode ser revogada pela mesma via. Mas depois da CF de 1988, não é mais possível a concessão de serviço público que não se configure por relação contratual, podendo existir concessões de outras espécies (de uso de bem público, de lavra de minerais, p. ex.) que ainda podem tomar essa forma. A concessão concretizada por contrato administrativo não pode ser "revogada" porque é ato bilateral. Corretamente, ela poderá ser desfeita por rescisão, em suas quatro espécies: amigável, judicial, por infração contratual ou por razões de interesse público, às quais, na concessão, correspondem a rescisão amigável, judicial, caducidade e encampação, além, obviamente, da anulação, falecimento ou incapacidade do concessionário, falência ou extinção da empresa concessionária e término do prazo contratual.

Sendo assim os contratos firmados pela Administração Pública seriam equivalentes aos contratos do Direito Privado, mesmo que tenham regime jurídico diferenciado, neste caso os atos administrativos são complementados por contratos sobre a equação econômico-financeira relacionada aos atos unilaterais (BANDEIRA DE MELLO, 2011).

2.2 A TERCEIRIZAÇÃO DOS SERVIÇOS NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS

A transformação da sociedade tem acontecido em uma velocidade impressionante nos últimos anos, levando os sistemas de governo burocráticos a ficar cada mais obsoletos e ineficientes, não sendo capazes de atender toda a demanda social exigida. Diante de tal cenário de transformações constantes percebe-se que o setor privado proporcionou importantes mudanças que causaram uma revolução nos processos produtivos e de gerência.

Em contrapartida, o setor público permaneceu funcionando sem mudanças relevantes, mantendo um cotidiano com rotinas fragmentadas e o modelo burocrático estabelecido sobre normas jurídicas complexas e muitas vezes contraditórias (PORTO, 2006).

Essas características inerentes ao setor público evidenciam a necessidade de transformações com respeito aos processos que estruturam a organização produtiva e de gerência, já que existe uma urgência gritante em relação a este tema, pois é

preciso que o setor público acompanhe as revoluções sociais que exigem a implementação de ações novas e novos parâmetros de atuação (PORTO, 2006).

Porém, tais conceitos de mudança ainda são inseridos no setor público de modo lento devido aos elementos que restringem as chances de transformação, como as leis e normas que determinam todo o funcionamento do sistema.

Um exemplo clássico é o setor de Recursos Humanos dos órgãos públicos, normalmente eles têm como foco ações voltadas para o controle burocrático de pessoal, ou seja, para a admissão e demissão/exoneração de pessoal, folha de pagamento, férias, licenças, dentre outros.

Nas palavras de Porto (2006, p. 03):

Admitindo que vivemos na era do conhecimento em que a sociedade se transforma constantemente podemos também admitir uma crise instrumental para a gestão de pessoas no setor público (política de remuneração, ausência de prêmios, remuneração fixa, estreito horizonte de desenvolvimento profissional para a maioria das carreiras).

Devido aos fatores anteriormente mencionados as ações de RH se tornaram engessadas fazendo com que os gestores públicos se distanciassem da criação de planos que possam resultar em aumento da produtividade de equipes e consequente melhoramento dos serviços públicos. (PORTO, 2006).

Deste modo, os modelos atuais que guiam as ações da gestão eficiente de recursos humanos se limitam tão somente ao setor privado, pois neste último existe a preocupação e consciência da importância de se manter a eficiência e manutenção de um serviço prestado com qualidade, havendo uma busca constante por melhorias. Infelizmente o mesmo não acontece na esfera dos serviços públicos.

Sobre o tema outros tópicos devem ser ponderados (LONGO e VERGUEIRO 2003, p. 54):

Questões como a necessidade de existência de um planejamento estratégico com diretrizes claras, visão de futuro, missão, valores e objetivos de longo prazo nas organizações, uma liderança forte, disposta a mudar seu modo de gerir a organização, a partir de sua mudança interna sobre os paradigmas gerenciais vigentes, são elementos que dificultam a aplicação dos preceitos da Gestão da Qualidade no setor público.

Os autores enfatizam estas questões ao mencionar as distinções importantes entre o setor público e o privado, sendo que as que mais se destacam são a autonomia da gestão, administração e finanças, a menor incidência de descontinuidade administrativa, a inexistência de mecanismos eficientes de recompensas e punições

e o menor identificador de influência da política no setor privado (LONGO; VERGUEIRO, 2003).

Aliando-se às dificuldades anteriormente mencionadas somam-se aos obstáculos impostos pelo modelo burocrático no setor público a ausência de diretrizes de médio e longo prazos, clientelismo, descompromisso, rotatividade de pessoal, descontinuidade administrativa, dentre outras questões (LONGO; VERGUEIRO, 2003).

Longo e Vergueiro (2003, p. 55) afirmam que:

Em conjunto, todos esses elementos fazem com que garantir profissionais motivados, comprometidos e sentindo-se parceiros e corresponsáveis pela coisa pública, dando o melhor de si e recebendo o melhor da organização para que haja excelência nos serviços prestados e garantia de satisfação total dos clientes internos e externos constitua tarefa das mais hercúleas.

Mediante o demonstrado é claro que o serviço público não possui uma estrutura organizacional favorável à qualidade de seus serviços e deste modo é difícil concretizar ações relevantes. As novas demandas são cada vez mais frequentes, as necessidades da sociedade são cada vez mais variadas exigindo metodologias adequadas e que se adaptem à realidade, inclusive a realidade do mercado. Entende-se assim que a qualidade não pode ser buscada apenas pelo setor privado (FREITAS, 2004).

É importante que seja percebido que as organizações públicas, embora não tenham considerável ameaça da concorrência, não devem viver em estado de isolamento e sim devem aderir a medidas que as tornem mais eficazes e que melhorem sua eficiência. Os cidadãos, cada vez mais conscientes de seus direitos, põem em dúvida a competência do Estado enquanto prestador de serviços, exigindo que o setor público lhes ofereça serviços e produtos de melhor qualidade em todos os segmentos em que atua (FREITAS, 2004, p.18).

O maior acesso a informação bem como sua difusão fez aumentar o nível de exigência e cobrança dos cidadãos e consumidores. Os gestores públicos começam a ser pressionados a melhorar o modo de gestão não só para atender a essas novas demandas sociais, como para tornar mais eficiente e eficaz o desempenho de seu trabalho e prestação dos serviços, melhorando também sua imagem diante da sociedade (FREITAS, 2004).

As instituições públicas necessitam ser mais flexíveis, adaptáveis e capazes de implantar e implementar novos procedimentos com maior agilidade (FREITAS, 2004, p. 02).

Para Filho e Almeida (2005, p. 06):

O modelo de gestão pública empreendedora, adotado pelo Governo Federal, prescreve às organizações públicas a adoção de práticas sistemáticas de promoção do bem-estar e satisfação dos servidores, considerando que os níveis de motivação, de satisfação e de comprometimento profissionais têm relação direta com a eficiência dos resultados das organizações.

Para os autores Iorkorki e Rissi (2010) é evidente que “o setor público vem se defrontando com a necessidade de melhorar os serviços oferecidos à população. Isso pode ser alcançado via profissionais motivados e valorizados.” (IORKORKI; RISSI, 2010, p. 2)

Na última década várias experiências já vêm demonstrando os esforços de instituições públicas de todos os âmbitos que procuram a modernização e qualificação do setor público. Cabe mencionar alguns programas que surgiram com esse intuito, cita-se o Programa de Reestruturação e Qualidade dos Ministérios e o Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública que fizeram parte do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (FILHO; ALMEIDA, 2005).

Como demonstrado no início desta pesquisa a terceirização simboliza a tendência social de se transferir a responsabilidade da prestação de um serviço ou processo de produção ou ainda de comercialização de uma empresa ou órgão público para outras empresas que são as terceiras.

Deste modo a empresa tomadora ou mesmo o Estado se abstém de realizar determinados serviços de maneira direta e delegam tal responsabilidade ao terceiro que assume o compromisso de fazê-las (GIOSA, 1999).

A terceirização não é algo novo na esfera dos negócios, nem mesmo no setor público. Ressalta-se que em empresas do primeiro mundo esta prática de contratação, via prestação de serviços de empresa especializadas em atividades específicas, se faz muito presente (GIOSA, 1999).

A descentralização dos serviços públicos se tornou emergente, justificada por argumentos concretos e aplicabilidade nas políticas públicas.

A origem da terceirização no serviço público deu-se a partir do Decreto Lei nº 200, de 1967, que propôs uma reforma administrativa do aparelho de Estado, tendo por objetivo impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa, trazendo como um dos princípios da nova administração gerencial a descentralização. Isso foi o modo de diminuir a “máquina pública”, onde o Estado passa a terceiros atividades públicas ou de utilidade pública.

Já em 1970, foi promulgada a Lei nº. 5.645 que complementou o Decreto Lei nº 200/1967, definindo quais serviços poderiam ser contratados de forma indireta (transporte, conservação, custódia, operação de elevadores, limpeza, e outras semelhantes), dispondo que esses deveriam ser preferencialmente contratados através de empresas privadas prestadoras desses serviços (BRASIL, 1970).

Portanto o uso da subcontratação desses serviços foi incentivado, já que até então não havia exigência constitucional de concurso público para a contratação de funcionários, sendo eles regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), podendo ser admitidos e demitidos facilmente.

Em 1997 vem o Decreto nº. 2.271/1997 que dispõe sobre as atividades que podem ser terceirizadas, consideradas como acessórias, instrumentais ou complementares (conservação, limpeza, segurança, vigilância, transportes, informática, co-peiagem, recepção, reprografia, telecomunicações e manutenção de prédios, equipamentos e instalações), esclarecendo também quais categorias não poderiam ser terceirizadas, são as categorias funcionais abrangidas pelo plano de cargos do órgão ou entidade, salvo expressa disposição legal em contrário ou quando se tratar de cargo extinto, total ou parcialmente, no âmbito do quadro geral de pessoal (BRASIL, 1997).

Atualmente, essa prática está cada vez mais presente nos órgãos, que a adotam com o argumento de redução de custos. O TST regulamenta essas atividades através da súmula n. 331, que impõe limites a esse tipo de contratação para que não flexibilize os direitos do trabalhador (BRASIL, 2011).

Com a inserção da eficiência como princípio expresso na Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), por via da Emenda Constitucional nº 19/1998, um marco institucional importante na gestão dos gastos públicos foi alcançado. Certamente sendo um dos maiores êxitos da reforma administrativa para implantação da administração gerencial. Nesse sentido, Di Pietro (2013, p. 84,) assinala que o princípio da eficiência apresenta na realidade dois aspectos: pode ser considerado em relação ao modo de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, para lograr os melhores resultados; e em relação ao modo de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública, também com o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público.

Finalmente, Meirelles (2000) aponta que dentre os princípios básicos da Administração Pública, atualmente o da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional.

2.3. A TERCEIRIZAÇÃO NOS SERVIÇOS DE VEÍCULOS

A terceirização de mão de obra e serviços é um conceito direcionado tanto para a redução de custos quanto para a eficiência operacional nas organizações, sejam elas públicas ou privadas. A constante evolução nas despesas com a manutenção de contratos de terceirização de mão de obra representa uma tendência geral.

O setor público tem sido cada vez mais pressionado pelas crescentes demandas por eficiência e efetividade, tal pressão serve de provocação para cultivar modelos de gestão que permitam fornecer respostas mais rápidas e efetivas diante das dificuldades de recursos (BOTELHO E MELO, 2010).

Atualmente o modelo de gestão do setor público deve priorizar o controle dos recursos e dos procedimentos formais, em simbiose com os resultados, o desempenho e a eficiência. Promover a redução de custos com melhoria na qualidade dos serviços, instrumentalizar e combater o desperdício, tornar claro a percepção de melhora no desempenho dos serviços prestados, incentivar a mudança da cultura organizacional, subsidiar a avaliação nos planos de reestruturação e melhoria da gestão pública (NAKAGAWA, 1993).

A recente crise fiscal fez com que o orçamento referente ao Ministério da Educação tivesse uma redução significativa. Em 2015 o MEC estimou uma redução de 10% a 30% nas verbas de custeio e de aproximadamente 50% nos valores destinados a investimentos (despesas de capital) para as Universidades Federais (BRASIL, 2015).

No atual modelo de gestão das Universidades Públicas a maior parte dos recursos destinados a manutenção e funcionamento da Universidade são repassados pelo Governo Federal por meio do Ministério da Educação.

Devido a isso o governo teve que adotar medidas de contingenciamento do orçamento visando equilibrar as contas públicas. Como reflexo dessa restrição orçamentária as Universidades Públicas foram obrigadas a redimensionar os

contratos de prestação de serviços, o que ocasionou a demissão de alguns colaboradores das empresas terceirizadas (AMARAL, 2008).

Em um orçamento contingenciado e escasso fica evidente a necessidade de utilizar os recursos financeiros de forma mais eficiente, pois a elevação descontrolada das despesas destinadas a manutenção e custeio das Universidades pode impactar diretamente no funcionamento da Instituição, afetando as atividades primordiais que são o ensino, a pesquisa e as atividades de extensão (LIMA, 2017).

À terceirização tem demonstrado altos níveis de crescimento e apesar das dificuldades enfrentadas ela se mostra uma ferramenta extremamente vantajosa. Porém alguns procedimentos devem ser adotados para se alcançar o sucesso (SILVA, 2012):

- I. Estudo prévio da necessidade e vantagem do negócio, seguida de planejamento minucioso da contratação;
- II. A parceira deve nortear a relação entre tomador e prestador, objetivando a busca da excelência e à mútua satisfação na prestação dos serviços;
- III. A contratada, legalmente constituída, deve apresentar capacidade técnica, administrativa, idoneidade econômica e assumir a terceirização com os riscos do negócio;
- IV. A prestadora deve ter autonomia na alocação dos empregados e na execução dos serviços contratados, ausentes de qualquer ingerência, pois o importante para a tomadora são os serviços conforme avençados.

Em conclusão, tomar decisões é a própria essência da administração e é o encargo mais característico das atividades de um gestor. Decisões são tomadas para resolver problemas. Esses problemas existem quando se identificam várias alternativas para atingir o objetivo pretendido, mas não se sabe com certeza qual delas é o melhor caminho a ser seguido e, neste caso específico, a melhor decisão a ser tomada valorizando a eficiência nos serviços públicos.

3. METODOLOGIA

O presente capítulo é reservado para a apresentação da metodologia utilizada para a realização do estudo, bem como os procedimentos utilizados na coleta e na análise dos dados.

Tem por finalidade identificar e demonstrar os caminhos que foram seguidos para desenvolver a pesquisa, estabelecendo uma sequência lógica para a mesma, com a finalidade de verificar a melhor maneira para atingir os objetivos almejados e responder as questões de pesquisa.

De acordo com Gil (2010), define-se pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos, sendo que o objetivo geral está na procura de soluções para esses problemas e, neste caso específico, na redução de dispêndios orçamentários com o transporte de servidores públicos em um órgão público federal.

Raupp e Beuren (2004, p. 79), destacam que, as tipologias de delineamentos de pesquisas podem ser agrupadas em três categorias: “pesquisa quanto aos objetivos, pesquisa quanto aos procedimentos e pesquisa quanto à abordagem do problema”.

Este estudo teve uma abordagem exploratória e descritiva e foi baseado predominantemente em uma pesquisa qualitativa devido à investigação científica focada no caráter subjetivo do objeto analisado, estudando as suas particularidades e experiências individuais. A realização de um exame mais aprofundado com relação ao objeto estudado foi elaborada através da análise de números absolutos e de percentuais relacionados aos custos do serviço de transportes terceirizados de servidores oferecidos em instituições públicas como o IFPR e a Universidade Federal da Fronteira Sul - IFFS, como também, números absolutos em relação aos custos e quantidades unitárias envolvidas no item pesquisado.

Quanto à abordagem do problema, são dois os tipos de pesquisa: a qualitativa e a quantitativa.

A pesquisa foi desenvolvida diretamente na análise da viabilidade econômica e dos aspectos qualitativos de dois tipos de frotas, a frota própria da UTFPR - Campus Curitiba e a frota terceirizada de outro órgão federal, o Instituto Federal do Paraná - IFPR – Campus Curitiba.

Segundo Neves (1996), a pesquisa qualitativa corresponde ao conjunto de técnicas interpretativas, que visam descrever um sistema complexo de significados e reduzir a distância entre a teoria e os dados. Na pesquisa qualitativa, o objeto do estudo é analisado de forma profunda e detalhada, permitindo a obtenção de resultados confiáveis.

Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa se classifica como documental, pois foram analisados documentos das organizações públicas pesquisadas, como relatórios de despesas e custos em geral com veículos do transporte, relatórios de gestão, folha de pagamento de funcionários, a pesquisa se desenvolveu na busca pela diminuição de gastos orçamentários pelo ente público na esfera federal com a prestação de serviço de transporte de servidores públicos.

A técnica documental vale-se de documentos originais, que ainda não receberam tratamento analítico por nenhum autor, sendo uma das técnicas decisivas para a pesquisa em ciências sociais e humanas (HELDER, 2006).

Quanto a pesquisa bibliográfica, Gil (2010) alega que:

A pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. Todavia, em virtude da disseminação de novos formatos de informação, estas pesquisas passaram a incluir outros tipos de fontes, como discos, fitas magnéticas, CDs, bem como o material disponibilizado pela Internet.

Essa pesquisa foi utilizada na primeira parte do estudo, através de estudos em produções científicas como: teses, dissertações, artigos científicos, periódicos científicos, livros e estudos de caso.

A pesquisa descritiva, segundo Andrade (2002, p.20), “preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los, interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles.” A característica descritiva vem da necessidade de se conhecer e expor as características e fatores envolvidos no estudo de uma maneira completa.

Finalmente, na sua abordagem qualitativa, a pesquisa traduz números, opiniões, entrevistas com gestores de área e informações, classificando e organizando-os.

O quadro 2 apresenta detalhadamente a metodologia de pesquisa aplicada ao estudo.

Quadro 2: Metodologia da Pesquisa

Objetivo Especifico 1 – Levantar os custos com a frota própria e com a frota terceirizada.	
Etapa 1: Coleta de Dados (pesquisa bibliográfica e documental)	Foi realizado um estudo com base em relatórios de gestão, contratos, comprasnet, portal da transparência e sistemas internos de controle das instituições pesquisadas.
Objetivo Especifico 2 – analisar a viabilidade econômico-financeira da terceirização.	
Etapa 2: Execução (pesquisa de observação e análise)	Após a coleta dos dados, estes foram organizados e mapeados.
Objetivo Especifico 3 – executar o levantamento e análise dos aspectos qualitativos da frota própria e da frota terceirizada.	
Etapa 3: análise qualitativa	A partir da coleta de dados, realizou-se uma análise para apontar em números a possível vantajosidade da terceirização da frota.
Objetivo Geral – Analisar dados referentes aos custos com frota própria e terceirizada para determinar qual é a mais econômica em uma instituição de ensino público federal.	

Fonte: Elaborado pelo autor 2018

4. ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÕES

Inicialmente cabe destacar a história da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. Sua trajetória começou com a criação das Escolas de Aprendizizes Artífices em várias capitais do país, isso em 1909. No Paraná, particularmente, a escola iniciou em 1910. O ensino foi se tornando cada vez mais profissional até que em 1937 a escola começou a ministrar o ensino de 1º grau, sendo denominada Liceu Industrial do Paraná. Em 1943 o Liceu passou a chamar-se Escola Técnica de Curitiba com os primeiros cursos técnicos. Em 1959 passou a chamar-se Escola Técnica Federal do Paraná. Em 1974, foram implantados os primeiros cursos de curta duração de Engenharia de Operação. Quatro anos depois (1978), a Instituição foi transformada em Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (Cefet-PR), passando a ministrar cursos de graduação plena. Em 1990, o Programa de Expansão e Melhoria do Ensino Técnico fez com que o Cefet-PR se expandisse para o interior do Paraná, onde implantou unidades. Em 1998 criou-se um projeto de transformação da Instituição em Universidade Tecnológica. O projeto tornou-se lei no dia 7 de outubro de 2005. O Cefet-PR, então, passou a ser a UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ (UTFPR). Atualmente, possuindo 13 campus, distribuídos nas cidades de Apucarana, Campo Mourão, Cornélio Procópio, Curitiba, Dois Vizinhos, Francisco Beltrão, Guarapuava, Londrina, Medianeira, Pato Branco, Ponta Grossa, Santa Helena e Toledo (UTFPR, 2018).

Em relação ao Instituto Federal do Paraná – IFPR, é uma instituição pública federal de ensino vinculada ao Ministério da Educação (MEC) por meio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (Setec). É voltada a educação superior, básica e profissional, especializada na oferta gratuita de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades e níveis de ensino. A instituição foi criada em dezembro de 2008 através da Lei nº. 11.892 que instituiu a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. Assim a Escola Técnica da Universidade Federal do Paraná (ET-UFPR) foi transformada no IFPR. Possuindo atualmente 25 campus no Paraná, contemplando mais de 26 mil alunos.

Parcerias quando o custo das atividades é menor que o praticado pela Administração Pública devem ser estabelecidas. Portanto, a busca por uma adequada gestão de custos é exatamente o que acontece quando existe a substituição do tradicional serviço próprio de transporte de servidores públicos pela terceirização da frota de veículos.

A terceirização é hoje um desafio para as empresas públicas brasileiras que buscam reduzir seus custos. Portanto, é oportuno se inserir no gasto público a aplicabilidade e qualidade dos gastos de governo.

4.1. UTFPR E IFPR

Foram analisados custos envolvidos com transporte realizados por veículos de passeio e utilitários dentro da UTFPR – campus Curitiba e do IFPR Paraná no período compreendido entre 2014 e 2016 devido a facilidade de acesso aos dados referentes a esse espaço de tempo e, serem suficientes para alcançar uma resposta satisfatória ao questionamento deste estudo.

Primeiramente, quanto a Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR, ela exerce atividades em vários municípios do Paraná, exigindo o deslocamento de pessoas e documentos por quase todo o Estado, possuindo 13 campi distribuídos pelo Paraná. Para atender as atividades administrativas e acadêmicas da Instituição, dispunha em 2016, conforme pode ser observado na Tabela 1, de uma frota com 129 veículos compostos de ônibus e micro-ônibus, vans, utilitários, furgão, caminhão e carros de passeio, de diversos modelos, fabricantes, idade, estado de conservação e utilização.

Tabela 1: Quantitativo e tipo de veículos por Campus da UTFPR em 2016

Câmpus	Tipo de veículo			Total
	Passeio	Utilitário	Ônibus ¹	
AP	5	1	1	7
CM	6	3	2	11
CP	9	3	1	13
CT	12	2	5	19
DV	7	4	1	12
FB	6	2	1	9
GP	3	-	1	4
LD	5	3	1	9
MD	5	3	1	9
PB	9	3	4	16
PG	4	2	1	7
SH	3	0	-	3
TD	8	1	1	10
Total	82	27	20	129

Fonte: Relatório de Gestão da UTFPR/2016

Eventualmente, ainda de acordo com o relatório de gestão UTFPR/2016, a administração, quando necessário, contratou ônibus para viagens específicas.

A frota indubitavelmente é de suma importância para a realização das atividades de ensino, pesquisa e extensão da UTFPR, sendo que os setores de transporte dos campi atendem discentes, professores e técnicos administrativos no desenvolvimento de suas atividades, destacando-se a participação em palestras, congressos, eventos e projetos sociais, bem como visitas técnicas, participação de professores e alunos em visitas a empresas, congressos e feiras.

Segundo o relatório de gestão da UTFPR, a administração opta pela aquisição em detrimento da locação devido ao fato de que os veículos apresentam grande tempo de duração, uma vez que a Instituição zela pela sua conservação e realiza os atendimentos com base no regulamento interno para utilização dos mesmos, regulamento este padronizado para todos os campi.

Analisando somente o Campus Curitiba da UTFPR, existiam 19 carros no total e 14 dentre esses carros eram de passeio e utilitários e, a idade média dessa frota de veículos leves e utilitários da UTFPR -CT era, em 2016, de 6 anos.

Quanto a opção por se manter uma frota própria, um detalhe importante é que qualquer veículo pode ter sua vida útil prolongada, mas eventualmente os custos operacionais poderão tornar o seu uso antieconômico, considerando que a partir desse momento a frota deve ser substituída.

Existem vários fatores que devem ser considerados na hora da tomada de decisão sobre a substituição dos veículos: a depreciação, a manutenção por se tratar de um item de alto custo, o tempo que o veículo fica em manutenção, a confiabilidade e a quilometragem.

Normalmente, todo equipamento tem um ciclo de vida durante o qual desempenha funções requeridas dentro de padrões adequados de produtividade, segurança operacional e economicidade. Os veículos não fogem a essa regra, o que coloca o administrador da frota diante de questões referentes a qual é o momento certo para substituição dos veículos.

Se a substituição for feita precocemente leva o órgão proprietário dos veículos a perder valores antes do período de recuperação do capital comparado a uma frota terceirizada e, ao contrário, um desfazimento tardio leva a perda de valores devido aos elevados custos operacionais e de manutenção, além do reduzido valor de venda do equipamento.

Como a substituição de veículos pelas organizações públicas usualmente é realizada basicamente por intuição, ocorrendo tão somente quando a manutenção se torna um fator insustentável de custo, o momento certo para a substituição fica no campo do subjetivismo, tornando-se mais um fator negativo em relação a frota terceirizada.

A idade de substituição da frota depende do valor inicial de aquisição dos veículos, das despesas anuais com os mesmos e do valor de revenda em cada ano.

Um fator que dificulta essa análise do ponto ideal de substituição é a falta de registros referentes aos gastos e desempenho da frota ao longo da sua vida útil, o que impede o acompanhamento sistemático e estudos que levem a uma tomada de decisão precisa quando se trata desse assunto. Nos anos que fazem parte deste estudo (2014 a 2016), salienta-se que o controle de quilometragem dos veículos foi aferido diversas vezes, contando o momento da saída e chegada ao destino do mesmo, com anotação na Requisição de Transporte (RT), além das conferências periódicas para manutenção preventiva e conferências de rotina. Entretanto, este mesmo controle não ocorreu desde o ano da aquisição de diversos veículos que fazem parte desse estudo.

Na UTFPR havia uma previsão no ano de 2016, segundo o relatório de gestão, de um plano anual de aquisição de veículos, num total de 53, distribuídos entre veículos de carga e veículos leves e pesados para transporte de passageiros.

Porém, este plano foi postergado devido a promulgação, pelo Ministério do Planejamento, da Portaria nº 67, de 1 de março de 2016, suspendendo esse tipo de aquisição.

Art. 2º Fica suspensa, em 2016, a partir da publicação desta Portaria, aos órgãos listados no Anexo II, a realização de novas contratações relacionadas a:

III - aquisição de veículos de representação, de transporte institucional e de serviços comuns, conforme disposto nos arts. 3º, 5º e 6º do Decreto nº 6.403, de 17 de março de 2008;

Assim, mesmo que necessário e caso houvesse um estudo detalhado sobre o momento adequado para a troca dos veículos, não haveria tal substituição por parte da UTFPR.

Enfatizando que essa proibição seria por um prazo de tempo indefinido, o que fatalmente leva a um aumento no custo devido aos fatores naturais como a depreciação que, mesmo que os veículos sejam cuidados com o máximo rigor, acontece. Além disso, é válido ressaltar que os custos com manutenção e o valor do seguro aumentam com o passar do tempo e, por outro lado, o valor dos veículos diminui.

Apenas a título de informação destaca-se que existe dentro da UTFPR uma política de destinação dos veículos inservíveis ou fora de uso e informações gerenciais sobre veículos nessas condições. A Pró Reitoria de Administração da UTFPR tinha em 2016 uma minuta de edital de leilão para desfazimento dos veículos que apresentavam desempenho antieconômico. Um exemplo é o veículo fiat Palio Weekend ano 2002 placa AKQ 7581 que está aguardando leilão.

É importante observar que a utilização da frota não se dá de modo regular durante todo o ano, principalmente considerando os períodos de férias, especialmente no final do ano. Este também é considerado um grande problema quando se fala na manutenção de uma frota própria de veículos.

Finalmente, tem-se que a frota possui depreciação rápida e contínua, mesmo que a instituição zele pela sua conservação, tendo uma perda de valor com o tempo. Assim, através da terceirização existe a possibilidade de troca de frota em um período pré-acordado entre as partes.

Outros fatores importantes sobre a terceirização da frota em detrimento da frota própria estão detalhados no quadro 3.

Quadro 3: Análise dos benefícios e prejuízos com a frota própria e terceirizada

UTFPR (Frota Própria)	IFPR (Frota Terceirizada)
Custos de operação de frota de difícil previsão.	Custos de operação de frota previsíveis por contrato.
Veículos com idade média de 6 anos, renovação de frota sem um estudo econômico e dependente de orçamento	Veículos novos com até 2 anos de uso.
Estrutura administrativa maior.	Menor estrutura administrativa.
Custos elevados com manutenção, variando de acordo com a idade do veículo.	Custos com manutenção fixos ao contrato.
Licenciamento veicular sob responsabilidade da UTFPR.	Licenciamento veicular sob responsabilidade da empresa contratada.
Controles administrativos ineficientes.	Não há necessidade de controles administrativos para gerir a frota, pois é responsabilidade da empresa.
Indisponibilidade de veículos devido a manutenção ou reparos.	Veículos são substituídos por um reserva caso estejam em manutenção.
Investimento elevado em imobilizado.	Não há investimento nenhum em imobilizado.
Não há limite de quilometragem rodada.	Limite de quilometragem rodada por franquia mensal, barateia conforme aumenta o uso.
Dificuldade para redução e ampliação da frota (processo licitatório).	Flexibilidade para redução ou ampliação da frota.
Há necessidade de espaço físico para guarda dos veículos.	Não há necessidade de espaço físico para guarda dos veículos.
Infrações de trânsito são de responsabilidade dos motoristas caso sejam servidores e, da contratada caso sejam terceirizados.	Infrações de trânsito são de responsabilidade da contratada sempre.
Custos financeiros sobre a ociosidade da frota.	Não há ociosidade.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de contratos e licitações.

4.2 CUSTOS NA UTFPR

O custo total com a frota de veículos da UTFPR é apresentado resumidamente na tabela abaixo, mais especificamente em relação ao total gasto com combustível, total de quilômetros rodados em todos os campus e finalmente o total de despesas com os veículos da frota da UTFPR em 2016 (excluídos os valores gastos com os motoristas).

Tabela 2: Demonstrativo da frota da UTFPR e seus custos em 2016

Quantidade de combustível (l)	Km rodado	Despesas (R\$)	Km/ litro - Média
163.966,51	1.472.824	R\$974.466,23	8,70

Fonte: Relatório de Gestão da UTFPR/2016

Como o estudo direciona-se ao Campus Curitiba da UTFPR, os dados observados serão mais detalhadamente especificados nesta unidade, incluindo a descrição de cada veículo e cada despesa realizada.

Nas tabelas 3 a 16, extraídas dos relatórios de gestão da UTFPR, está esmiuçado o custo de cada veículo da frota da capital entre os anos de 2014 e 2016, incluindo custos fixos e variáveis conforme listados abaixo (excluídas as despesas administrativas):

Custos fixos:

1. Depreciação operacional;
2. Licenciamento e Seguro obrigatório (DPVAT);
3. Seguro facultativo;

Custos variáveis:

1. Combustível;
2. Pneus, Câmaras de ar e Recapagens;
3. Manutenção (peças e mão de obra);
4. Lubrificantes do motor e da transmissão;
5. Lavagem e lubrificação.

Tabela 3: Demonstrativo da frota do Campus Curitiba da UTFPR e seus custos em 2016

Câmpus	Tipo de veículo	Placa	Ano	Tipo de Comb. ¹	Quantidade de combustível (l)	Km rodado	Despesas (R\$) ²	Km/ litro - Média	Custo R\$ Km
CT	Cruze	AWP-6171	2013	F	622,68	6.097	2.670,38	9,79	0,44
CT	Cruze	AWP-3194	2013	F	562,13	5.363	2.239,65	9,54	0,42
CT	Sprinter	ANH-0837	2005	D	2.343,31	19.083	10.224,79	8,14	0,54
CT	Ônibus	AYF-6661	2014	D	5.331,32	18.438	17.303,54	3,46	0,94
CT	Cruze	AXX-7187	2013	F	1.041,96	8.188	3.144,91	7,86	0,38
CT	Cruze	AXX-7186	2013	F	1.099,84	6.476	4.474,72	5,89	0,69
CT	Micro-ônibus	ANE-8129	2005	D	1.456,18	6.207	23.238,96	4,26	3,74
CT	Saveiro	AOY-8590	2007	F	477,62	3.329	3.311,78	6,97	0,99
CT	Sprinter	AVA-9372	2011	D	2.564,09	19.407	8.998,05	7,57	0,46
CT	Clio	AOL-8792	2007	F	294,43	2.091	2.322,97	7,10	1,11
CT	Cruze	AWR-3193	2013	F	904,09	8.723	3.782,19	9,65	0,43
CT	Cruze	AWP-5707	2013	F	620,79	5.193	2.209,85	8,37	0,43
CT	Caminhão	AOD-6974	2006	D	1.884,59	9.803	14.182,87	5,20	1,45
CT	Astra	AOL-8794	2007	F	804,83	6.062	8.281,16	7,53	1,37
CT	Astra	ARJ-9208	2009	F	478,60	2.017	3.555,80	4,21	1,76
CT	Astra	ARJ-9210	2009	F	588,92	7.561	2.443,50	12,84	0,32
CT	Astra	AOL-8790	2007	F	329,49	1.378	1.470,27	4,18	1,07
CT	Astra	AOL-8793	2007	F	513,72	3.766	2.714,70	7,33	0,72
CT	Ônibus	AIN-9040	1987	D	1.298,73	3.146	26.571,25	2,42	8,45
Total					23.217,32	142.328	143.141,34	132,31	25,71
Total / número de veículos (20)					1.221,96	7.490,95	7.533,75	6,96	1,35

Fonte: Relatório de Gestão da UTFPR/2016

Resumidamente, o total gasto com a frota no ano de 2016 no campus Curitiba está discriminado na tabela 4.

Tabela 4: Somatório dos custos com os veículos do campus Curitiba da UTFPR em 2016

Quantidade de combustível (l)	Km rodado	Despesas (R\$)	Km/ litro - Média
23.217,32	142.328,00	R\$143.141,34	6,96

Fonte: Sistema de Controle Interno da UTFPR/2016

Analisando todos esses dados infere-se que o campus Curitiba correspondia a aproximadamente 15% do total da frota de veículos da Universidade, mas na média

percorre uma distância em quilômetros rodados inferior aos campus do interior do Paraná, equivalente a aproximadamente 9% da distância percorrida. Entretanto responde com um percentual de 21% do custo com quilômetro rodado.

Excluindo-se do cálculo os ônibus, micro-ônibus, vans e caminhão, a tabela 5 detalha os custos com os veículos de passeio e utilitários do Campus Curitiba no ano de 2016.

Tabela 5: Demonstrativo da frota de veículos de passeio e utilitários e seus custos em 2016 no Campus Curitiba

Câmpus	Tipo de veículo	Placa	Ano	Tipo de Comb. ¹	Quantidade de combustível (l)	Km rodado	Despesas (R\$) ²	Km/ litro - Média	Custo R\$ Km
CT	Cruze	AWP-6171	2013	F	622,68	6.097	2.670,38	9,79	0,44
CT	Cruze	AWP-3194	2013	F	562,13	5.363	2.239,65	9,54	0,42
CT	Cruze	AXX-7187	2013	F	1.041,96	8.188	3.144,91	7,86	0,38
RT	Cruze	AXX-7186	2013	F	1.099,84	6.476	4.474,72	5,89	0,69
CT	Saveiro	AOY-8590	2007	F	477,62	3.329	3.311,78	6,97	0,99
CT	Clio	AOL-8792	2007	F	294,43	2.091	2.322,97	7,10	1,11
CT	Cruze	AWR-3193	2013	F	904,09	8.723	3.782,19	9,65	0,43
CT	Cruze	AWP-5707	2013	F	620,79	5.193	2.209,85	8,37	0,43
CT	Astra	AOL-8794	2007	F	804,83	6.062	8.281,16	7,53	1,37
CT	Astra	ARJ-9208	2009	F	478,60	2.017	3.555,80	4,21	1,76
CT	Astra	ARJ-9210	2009	F	588,92	7.561	2.443,50	12,84	0,32
CT	Astra	AOL-8790	2007	F	329,49	1.378	1.470,27	4,18	1,07
CT	Astra	AOL-8793	2007	F	513,72	3.766	2.714,70	7,33	0,72
Total					8.339,10	66.244	42.621,88	101,26	10,13
Total / número de veículos (13)					641,47	5.095,69	3.278,61	7,79	0,78

Fonte: Relatório de Gestão da UTFPR/2016

Com a soma dos valores dispendidos com os motoristas contratados da empresa Habitual Gestão de Mão de Obra Ltda, contrato 15/2015 chega-se ao custo por Km rodado de R\$ 10,03 reais.

Tabela 6: Somatório dos custos com os veículos leves e utilitários e motoristas do campus Curitiba da UTFPR em 2016

Quantidade de combustível (l)	Km rodado	Motoristas	Despesas (R\$)	Km/ litro - Média	Custo R\$ Km
8.339,10	66.244	R\$617.949,32	R\$46.445,01	7,79	10,03

Fonte: Relatório de Gestão da UTFPR/2016
Contrato 15/2015 UTFPR/PANTANAL VEÍCULOS LTDA.

O custo com o seguro do veículo cruze placa AWP 5707, de acordo com o último contrato firmado em 2018 com a empresa Gente Seguradora, é de R\$ 328,85 reais, com uma cobertura referente a roubo, furto, incêndio, danos materiais, danos corporais, morte acidental e invalidez por acidente, tendo uma franquia no valor de R\$ 5.577,60 reais.

Esse valor será usado como referência ano a ano para os modelos cruze, replicando esse valor até 2014, a fim de alcançar um valor estimativo anual de referência.

O custo com o seguro do veículo Astra placa AOL 8790, de acordo com o último contrato firmado em 2018 com a empresa Gente Seguradora, é de R\$ 264,29 reais, com uma cobertura referente a roubo, furto, incêndio, danos materiais, danos corporais, morte acidental e invalidez por acidente, tendo uma franquia no valor de R\$ 3.979,50 reais.

Esse valor será usado como referência ano a ano para os modelos astra, replicando esse valor até 2014, a fim de alcançar um valor estimativo anual de referência.

O custo total com a frota de veículos da UTFPR-Curitiba é apresentado resumidamente na tabela abaixo, mais especificamente em relação ao total gasto com combustível, total de quilômetros rodados e finalmente o total de despesas em 2015 (excluídos os valores gastos com os motoristas).

Tabela 7: Demonstrativo da frota do Campus Curitiba e seus custos em 2015

Câmpus	Tipo de veículo	Placa	Ano	Tipo de comb. ¹	Quantidade de combustível (l)	Km rodado	Total	Km/litro – Média	Custo R\$ Km
							Despesas ² (R\$)		

CT	Cruze	AWP-6171	2013	F	714,97	6.629	2.474,54	9,27	0,37
	Cruze	AWP-3194	2013	F	885,59	7.750	4.149,35	8,75	0,54
	Sprinter	ANH-0837	2005	D	1.186,16	10.002	7.634,16	8,43	0,76
	Ônibus	AYF-6661	2014	D	6.949,03	19.283	31.365,03	2,77	1,63
	Cruze	AXX-7187	2013	F	1.210,53	16.208	4.681,27	13,39	0,29
	Cruze	AXX-7186	2013	F	889,17	9.511	2.909,37	10,70	0,31
	Micro-ônibus	ANE-8129	2005	D	979,96	4.700	16.981,15	4,80	3,61
	Saveiro	AOY-8590	2007	F	443,23	4.051	1.949,71	9,14	0,48
	Sprinter	AVA-9372	2011	D	1.843,03	11.733	14.141,59	6,37	1,21
	Clio	AOL-8792	2007	F	97,30	895	1.386,67	9,20	1,55
	Cruze	AWR-3193	2013	F	1.380,50	9.869	5.059,14	7,15	0,51
	Cruze	AWP-5707	2013	F	837,86	7.114	3.245,21	8,49	0,46
	Caminhão	AOD-6974	2006	D	1.795,73	10.212	9.847,10	5,69	0,96
	Astra	AOL-8794	2007	F	266,35	1.792	814,70	6,73	0,45
	Astra	ARJ-9208	2009	F	831,97	10.202	2.973,33	12,26	0,29
	Astra	ARJ-9210	2009	F	604,44	4.458	4.573,88	7,38	1,03
	Astra	AOL-8790	2007	F	269,99	1.565	2.600,86	5,80	1,66
	Astra	AOL-8793	2007	F	3.004,50	6.439	2.575,02	2,14	0,40
	Ônibus	AIN-9040	1987	D	1.039,95	3.008	7.988,82	2,89	2,66

Fonte: Relatório de Gestão UTFPR/2015

Resumidamente, o total gasto com a frota no ano de 2015 no campus Curitiba está discriminado na tabela 8.

Tabela 8: Somatório dos custos com os veículos do campus Curitiba da UTFPR em 2015

Quantidade de combustível (l)	Km rodado	Despesas (R\$)	Km/ litro - Média
25.230,26	135.421,00	R\$127.350,90	7,43

Fonte: Relatório de Gestão UTFPR/2015

Analisando os dados de 2015 infere-se que o campus Curitiba correspondia a aproximadamente 15% do total da frota de veículos da Universidade, mas na média percorre uma distância em quilômetros rodados inferior aos campus do interior do Paraná, equivalente a aproximadamente 9% da distância percorrida. Respondendo neste ano por 19% do custo com quilômetro rodado.

Excluindo-se do cálculo os ônibus, micro-ônibus, vans e caminhão, a tabela 9 detalha os custos com os veículos de passeio e utilitários do Campus Curitiba no ano de 2015.

Tabela 9: Somatório dos custos com os veículos do campus Curitiba da UTFPR em 2015

Câmpus	Tipo de veículo	Placa	Ano	Tipo de Comb. ¹	Quantidade e de combustível (l)	Km rodado	Despesas (R\$) ²	Km/ litro Média	Custo R\$ Km
CT	Cruze	AWP-6171	2013	F	714,97	6.629	2.474,54	9,27	0,37
CT	Cruze	AWP-3194	2013	F	885,59	7.750	4.149,35	8,75	0,54
CT	Cruze	AXX-7187	2013	F	1.210,53	16.208	4.681,27	13,39	0,29
RT	Cruze	AXX-7186	2013	F	889,17	9.511	2.909,37	10,70	0,31
CT	Saveiro	AOY-8590	2007	F	443,23	4.051	1.949,71	9,14	0,48
CT	Clio	AOL-8792	2007	F	97,30	895	1.386,67	9,20	1,55
CT	Cruze	AWR-3193	2013	F	1.380,50	9.869	5.059,14	7,15	0,51
CT	Cruze	AWP-5707	2013	F	837,86	7.114	3.245,21	8,49	0,46
CT	Astra	AOL-8794	2007	F	266,35	1.792	814,70	6,73	0,45
CT	Astra	ARJ-9208	2009	F	831,97	10.202	2.973,33	12,26	0,29
CT	Astra	ARJ-9210	2009	F	604,44	4.458	4.573,88	7,38	1,03
CT	Astra	AOL-8790	2007	F	3.004,50	6.439	2.575,02	2,14	0,40
CT	Astra	AOL-8793	2007	F	1.039,95	3.008	7.988,82	2,89	2,66
Total					12.206,36	87.926	44.781,01	107,49	9,34
Total / número de veículos (13)					938,95	6.763,54	3.444,69	8,27	0,72

Fonte: Relatório de Gestão UTFPR/2015

Com a soma dos valores despendidos com os motoristas contratados da empresa Santa Lúcia Comércio de Produtos de Limpeza e Serviços de Conservação Predial Ltda, aditivo do contrato 09/2013 chega-se ao custo por Km rodado de R\$ 6,08 reais.

Tabela 10: Somatório dos custos com os veículos leves e utilitários e motoristas do campus Curitiba da UTFPR em 2015

Quantidade de combustível (l)	Km rodado	Motoristas	Despesas (R\$)	Km/ litro - Média	Custo R\$ Km
12.206,36	87.926	R\$486.605,04	R\$44.781,01	8,27	6,08

Fonte: Relatório de Gestão da UTFPR/2015

Contrato 15/2015 UTFPR/PANTANAL VEÍCULOS LTDA.

O custo total com a frota de veículos da UTFPR-Curitiba é apresentado resumidamente na tabela abaixo, mais especificamente em relação ao total gasto com combustível, total de quilômetros rodados e finalmente o total de despesas em 2014 (excluídos os valores gastos com os motoristas).

Tabela 11: Demonstrativo da frota do Campus Curitiba e seus custos em 2014

Câmpus	Tipo de veículo	Placa	Ano	Tipo de comb. ¹	Quantidade de combustível (l)	Km rodado	Total	Km/litro – Média	Custo R\$ Km
							Despesas ² (R\$)		
Curitiba	Cruze	AWP-6171	2013	F	800,90	7.608	4.630,75	9,50	0,61
	Cruze	AWR-3194	2013	F	1.252,20	13.591	5.803,36	10,85	0,43
	Sprinter	ANH-0837	2005	D	1.665,00	19.901	4.620,81	11,95	0,23
	Ônibus	AYF-6661	2014	D	2.899,90	11.793	8.397,63	4,07	0,71
	Cruze	AXX-7187	2013	F	729,11	7.608	2.679,60	10,43	0,35
	Cruze	AXX-7186	2013	F	663,01	4.860	2.009,26	7,33	0,41
	Micro-ônibus	ANE-8129	2005	D	2.232,70	13.559	7.934,85	6,07	0,59
	Saveiro	AOY-8590	2007	F	480,90	4.036	3.166,11	8,39	0,78
	Sprinter	AVA-9372	2011	D	1.272,80	10.721	4.959,20	8,42	0,46
	Clio	AOL-8792	2007	F	2.899,90	11.793	8.397,63	4,07	0,71
	Cruze	AWR-3193	2013	F	1.203,20	14.607	5.732,98	12,14	0,39
	Cruze	AWP-5707	2013	F	1.651,90	15.944	5.055,61	9,65	0,32
	Caminhão	AOD-6974	2006	D	2.835,70	15.653	11.180,01	5,52	0,71
	Astra	AOL-8794	2007	F	316,30	4.408	2.969,18	13,94	0,67
	Astra	ARJ-9208	2009	F	812,96	8.453	2.816,29	10,40	0,33
	Astra	ARJ9210	2009	F	1.024,4	10.667	1.310,61	10,41	0,12
	Astra	AOL8790	2007	F	293,30	3.009	7.447,61	10,26	2,48
	Astra	AOL8793	2007	F	654,40	7.676	8.122,57	11,73	1,06
Ônibus	AIN9040	1987	D	341,10	1.561	911,98	4,58	0,58	

Fonte: Relatório de Gestão UTFPR/2014

Resumidamente, o total gasto com a frota no ano de 2014 no campus Curitiba está discriminado na tabela 12.

Tabela 12: Somatório dos custos com os veículos do campus Curitiba da UTFPR em 2014

Quantidade de combustível (l)	Km rodado	Despesas (R\$)	Km/ litro - Média
24.029,68	187.448,00	R\$98.146,04	8,93

Fonte: Relatório de Gestão UTFPR/2014

Neste ano houve uma discrepância na curva de gastos, o campus Curitiba novamente teve menos quilômetros rodados do que a média, entretanto o custo por quilômetro ficou abaixo da média geral da Universidade como um todo.

Excluindo-se do cálculo os ônibus, micro-ônibus, vans e caminhão, a tabela abaixo detalhada os custos com os veículos de passeio e utilitários do Campus Curitiba no ano de 2014.

Tabela 13: Somatório dos custos com os veículos do campus Curitiba da UTFPR em 2014

Câmpus	Tipo de veículo	Placa	Ano	Tipo de Comb. ¹	Quantidade e de combustível (l)	Km rodado	Despesas (R\$) ²	Km/ litro - Média	Custo R\$ Km
CT	Cruze	AWP-6171	2013	F	800,90	7.608	4.630,75	9,50	0,61
CT	Cruze	AWP-3194	2013	F	1.252,20	13.591	5.803,36	10,85	0,43
CT	Cruze	AXX-7187	2013	F	729,11	7.608	2.679,60	10,43	0,35
RT	Cruze	AXX-7186	2013	F	663,01	4.860	2.009,26	7,33	0,41
CT	Saveiro	AOY-8590	2007	F	480,90	4.036	3.166,11	8,39	0,78
CT	Clio	AOL-8792	2007	F	2.899,90	11.793	8.397,63	4,07	0,71
CT	Cruze	AWR-3193	2013	F	1.203,20	14.607	5.732,98	12,14	0,39
CT	Cruze	AWP-5707	2013	F	1.651,90	15.944	5.055,61	9,65	0,32
CT	Astra	AOL-8794	2007	F	316,30	4.408	2.969,18	13,94	0,67
CT	Astra	ARJ-9208	2009	F	812,96	8.453	2.816,29	10,40	0,33
CT	Astra	ARJ-9210	2009	F	1.024,40	10.667	1.310,61	10,41	0,12
CT	Astra	AOL-8790	2007	F	293,30	3.009	7.447,61	10,26	2,48
CT	Astra	AOL-8793	2007	F	654,40	7.676	8.122,57	11,73	1,06
Total					12.782,48	114.260	60.141,56	129,10	8,66
Total / número de veículos (13)					983,27	8.789,23	4.626,27	9,93	0,67

Fonte: Relatório de Gestão UTFPR/2014

Com a soma dos valores despendidos com os motoristas contratados da empresa Santa Lúcia Comércio de Produtos de Limpeza e Serviços de Conservação Predial Ltda, contrato 09/2013 chegamos ao custo por Km rodado de R\$ 4,60 reais.

Tabela 14: Somatório dos custos com os veículos leves e utilitários e motoristas do campus Curitiba da UTFPR em 2014

Quantidade de combustível (l)	Km rodado	Motoristas	Despesas (R\$)	Km/ litro - Média	Custo R\$ Km
12.782,48	114.260	R\$462.598,40	R\$60.141,56	9,93	4,60

Fonte: Relatório de Gestão UTFPR/2014
Contrato 15/2015 UTFPR/PANTANAL VEÍCULOS LTDA.

Analisando os dados dos relatórios de gestão conclui-se que as despesas com manutenção e o custo com o quilômetro rodado aumenta ano a ano, essa comprovação é natural, tendo em vista a depreciação dos veículos e o aumento das despesas com a sua manutenção.

O principal fator da análise é o crescimento com o custo com quilômetro rodado. De 2014 para 2015 aumentou em 61,52% e de 2015 para 2016 aumentou em 34,99%.

Tabela 15: Percentual de aumento de 2014 para 2015

ANO 2015	PERCENTUAL DE AUMENTO
Passeio e Utilitário	32,17%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 16: Percentual de aumento de 2015 para 2016

ANO 2016	PERCENTUAL DE AUMENTO
Passeio e Utilitário	64,96%

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.1 INCLUSÃO DO VALOR DE AQUISIÇÃO

Inicialmente, a fim de se aferir o valor total dispendido entre aquisição, manutenção e gastos variáveis (gasolina por exemplo) com os veículos da UTFPR – campus Curitiba no período compreendido entre 2014 e 2016, levou-se em consideração o valor de depreciação (perda do valor do veículo pelo seu tempo de uso) aplicado aos veículos.

Apenas a título de informação, caso fosse utilizada como diretriz a Instrução Normativa da Receita Federal nº. 1700, DE 14 DE MARÇO DE 2017, como diz a norma legal, 50% dos veículos de passeio da UTFPR – Campus Curitiba objetos deste estudo já teriam perdido o seu valor contábil, pois todos tem pelo menos 5 anos de uso (BRASIL, 2018).

O Item 8703 da instrução normativa estipula o prazo de vida útil em 5 anos e a taxa anual de depreciação em 20%:

Automóveis de passageiros e outros veículos automóveis principalmente concebidos para transporte de pessoas (exceto os da posição 8702), incluídos os veículos de uso misto ("station wagons") e os automóveis de corrida tem vida útil de 5 anos e depreciação de 20% ao ano.

À vida útil do veículo segundo estabelece o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) na sua CONTA 12311.05.01 - VEICULOS EM GERAL é de 15 anos, portanto 6,66% de depreciação anual, devendo o veículo permanecer na Instituição até o final de sua vida útil, ou alternativamente pode ser descartado quando seu custo de manutenção for superior a 50% (cinquenta por cento) de seu valor atual (BRASIL, 2018).

De acordo com o que estabelece essa norma consta na tabela 17 a depreciação até 2014 de todos os veículos próprios leves e utilitários disponíveis atualmente

no Campus Curitiba. O valor de aquisição dos veículos foram obtidos através dos dados históricos internos da instituição (SIORG), sendo o correspondente ao valor pago no ato da aquisição.

Tabela 17: Depreciação de acordo com o SIAFI até 2014

VEICULOS LEVES CAMPUS CURITIBA 2014				
MODELO VEICULO	TOMBO	VALOR AQUISIÇÃO (R\$)	TABELA FIPE	ANO DE FABRICAÇÃO
CHEVROLET/ASTRA SEDAN ADVANTAGE PLACA AOL-8790	27507	R\$47.607,00	R\$24.333,00	2007
CHEVROLET/ASTRA SEDAN ADVANTAGE PLACA AOL-8793	27508	R\$47.607,00	R\$24.333,00	2007
CHEVROLET/ASTRA SEDAN ADVANTAGE PLACA AOL-8794	27509	R\$47.607,00	R\$24.333,00	2007
CHEVROLET/ASTRA SEDAN ADVANTAGE PLACA ARJ-9210	89212	R\$49.300,00	R\$26.532,00	2009
CHEVROLET/ASTRA SEDAN ADVANTAGE PLACA ARJ-9208	89213	R\$49.300,00	R\$26.532,00	2009
CHEVROLET/CRUZE PLACA AWP-6171	462451	R\$59.438,00	R\$57.037,00	2013
CHEVROLET/CRUZE PLACA AWP-5707	462462	R\$59.438,00	R\$57.037,00	2013
CHEVROLET/CRUZE PLACA AWR-3194	464121	R\$59.438,00	R\$57.037,00	2013
CHEVROLET/CRUZE PLACA AWP-3193	464122	R\$59.438,00	R\$57.037,00	2013
CHEVROLET/CRUZE PLACA AXX-7186	489195	R\$64.901,80	R\$64.901,80	2013/2014
CHEVROLET/CRUZE PLACA AXX-7187	489196	R\$64.901,80	R\$64.901,80	2013/2014
RENAULT/CLIO AUTHENTIQUE PLACA AOL-8792	27659	R\$28.650,00	R\$16.694,00	2007
VOLKSWAGEN/SAVEIRO PLACA AOY-8590	29591	R\$33.200,00	R\$21.073,00	2007
TOTAL			R\$521.781,60	

Fonte: SIAFI

O valor anual da depreciação dos veículos foi obtido através de consulta a Tabela FIPE (Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas) para que os dados fossem mais fidedignos aos preços de mercado correspondentes ao mês de janeiro de 2014.

Tabela 18: Veículos leves e utilitários do campus Curitiba com valores atualizados de acordo com a tabela FIPE JAN/2014

VEICULOS LEVES CAMPUS CURITIBA 2014				
MODELO VEICULO	TOMBO	VALOR AQUISIÇÃO (R\$)	DEPRECIÇÃO SIAFI	ANO DE FABRICAÇÃO
CHEVROLET/ASTRA SEDAN ADVANTAGE PLACA AOL-8790	27507	R\$47.607,00	R\$29.386,33	2007
CHEVROLET/ASTRA SEDAN ADVANTAGE PLACA AOL-8793	27508	R\$47.607,00	R\$29.386,33	2007
CHEVROLET/ASTRA SEDAN ADVANTAGE PLACA AOL-8794	27509	R\$47.607,00	R\$29.386,33	2007
CHEVROLET/ASTRA SEDAN ADVANTAGE PLACA ARJ-9210	89212	R\$49.300,00	R\$34.928,98	2009
CHEVROLET/ASTRA SEDAN ADVANTAGE PLACA ARJ-9208	89213	R\$49.300,00	R\$34.928,98	2009
CHEVROLET/CRUZE PLACA AWP-6171	462451	R\$59.438,00	R\$55.479,42	2013
CHEVROLET/CRUZE PLACA AWP-5707	462462	R\$59.438,00	R\$55.479,42	2013
CHEVROLET/CRUZE PLACA AWR-3194	464121	R\$59.438,00	R\$55.479,42	2013
CHEVROLET/CRUZE PLACA AWP-3193	464122	R\$59.438,00	R\$55.479,42	2013
CHEVROLET/CRUZE PLACA AXX-7186	489195	R\$64.901,80	R\$64.901,80	2013/2014
CHEVROLET/CRUZE PLACA AXX-7187	489196	R\$64.901,80	R\$64.901,80	2013/2014
RENAULT/CLIO AUTHENTIQUE PLACA AOL-8792	27659	R\$28.650,00	R\$17.684,76	2007
VOLKSWAGEN/SAVEIRO PLACA AOY-8590	29591	R\$33.200,00	R\$20.493,34	2007
TOTAL			R\$547.916,33	

Fonte: Tabela FIPE 2014

Quanto ao valor de aquisição dos veículos, os mesmos foram obtidos através dos dados históricos internos da instituição (SIORG), sendo o correspondente ao valor pago no ato da aquisição.

Os custos de manutenção compreendem o sistema de rodagem, lubrificantes, limpeza e manutenção preventiva, controlados de maneira agrupada pelo setor de transportes, o qual forneceu as informações dos valores realizados.

Tabela 19: Custo total dos veículos leves e utilitários do Campus Curitiba em 2014

Quantidade de combustível (l)	Km rodado	Aquisição	Motoristas	Despesas (R\$)	Km/ litro - Média	Custo R\$ Km
12.782,48	114.260	R\$547.916,33	R\$462.598,40	R\$60.141,56	9,93	9,37

Fonte: Relatório de Gestão 2014

Contrato 15/2015 UTFPR/PANTANAL VEÍCULOS LTDA.

A título de informação, a UTFPR mantém um contrato desde 2014 com a Empresa Brasileira de Tecnologia e administração de convênios Hom Ltda. referente a prestação de serviços de intermediação, administração e gerenciamento informatizados e utilização da tecnologia de cartão eletrônico ou micro processado, para o fornecimento de combustíveis e auto-gestão da manutenção. O contrato tem o valor anual de R\$ 1.111.170,37, mas trata-se de um valor estimativo, só são realmente efetivados pagamentos por comprovação de nota fiscal. Portanto, o valor integral referente ao objeto não necessariamente é efetivado.

4.3 CUSTOS NO IFPR

Em relação ao IFPR, atualmente ele conta com uma pequena frota própria de veículos e, após elaborar o estudo de viabilidade econômica financeira foi realizada a terceirização de grande parte da frota oficial (dividida em transporte permanente e eventual) e, finalmente, serviço esporádico de táxi. A frota própria é utilizada para a execução dos serviços administrativos, viagens a serviço, na organização de eventos acadêmicos, administrativos e de ensino. O contrato de locação de veículos é utilizado no transporte de alunos em aulas de campo, na participação nos eventos estudantis no Estado do Paraná e em outros Estados, assim como em todas as atividades discentes que necessitem de transporte seguro e de qualidade. O contrato também pode ser utilizado para a execução de serviços administrativos, transportes de materiais, documentos, pequenas cargas e no atendimento a todas as demandas do Instituto em deslocamentos no Paraná e demais estados da federação, em caráter permanente ou eventual.

A contratação de tais serviços se dá em função desses serem de natureza continuada, necessários à Administração para o desempenho de suas atribuições.

O número total de veículos oficiais em 2016 era de 3 (três) Micro-ônibus, 4 (quatro) veículos de passeio e 1 (um) veículo Utilitário Camionete. Já a frota locada era composta por 21 (vinte e um) veículos de passeio e por 6 (seis) veículos utilitários.

A contratação de veículos com motorista e sem motorista tem por finalidade reduzir os custos para a Administração, facilitar o gerenciamento dos contratos e possibilitar o atendimento das solicitações de veículos com maior eficiência.

Considerando como ponto inicial o primeiro endereço indicado na “Solicitação de Veículo” da viagem de ida, e, como ponto final o último endereço ali indicado da viagem de regresso. A quilometragem a ser paga resulta da subtração entre a marcação inicial (quilometragem inicial registrada no hodômetro) e a marcação final (quilometragem final registrada no hodômetro). Esta diferença percorrida vezes o valor unitário resulta no valor a ser pago pela prestação do serviço. Esses dados serão conferidos pelo servidor e registrado na “Solicitação de Veículos”. A requisição do veículo será feita exclusivamente pelos servidores autorizados do setor de transporte e entregue ao servidor no momento que este for fazer a viagem, para que este anote a quilometragem ao final do percurso e devolva ao servidor do setor de transporte da secretaria.

Essa alteração estratégica da gestão ocorrida em 2010, com vistas a mudança na Política de Transportes do IFPR, fundamentou-se em um conceito moderno de administração que permitiu concentrar recursos e tempo na atividade principal da instituição. O IFPR optou pela desobstrução de setores vinculados à administração de frota, provocando uma melhor gestão dos projetos e um melhor desenvolvimento das atividades fins. Desta forma, alguns serviços que antes eram realizados diretamente pela instituição enquanto detentora de frota foram transferidos para a empresa terceirizada de veículos, tais como:

- Compra dos veículos (procedimento licitatório);
- Vistoria e recebimento dos veículos (departamento serviços gerais);
- Serviço de emplacamento (departamento serviços gerais);
- Distribuição dos veículos para os locais de utilização (departamento serviços gerais);

- Pagamento, identificação e cobrança de multas de trânsito (departamento serviços gerais);
- Contratação de Motoristas (procedimento licitatório);
- Contratação de seguros (procedimento licitatório);
- Contratação de manutenção preventiva e corretiva (procedimento licitatório);
- Acompanhamento judicial e extrajudicial em caso de sinistro (departamento serviços gerais).

Para a administração da frota existe também um Fiscal de Contrato em cada Campus do IFPR, com autonomia e responsabilidade pelos veículos nela lotados.

O plano de desfazimento dos bens (veículos oficiais) iniciou-se em 2013 com a cessão de 2 (dois) ônibus e 1 (um) micro-ônibus para a Universidade Federal do Paraná. No ano de 2014, duas camionetes, um veículo de passeio, duas vans e um furgão foram disponibilizados para leilão. Em 2016 houve a cessão de 1 micro-ônibus para a UNILA, 1 micro-ônibus para Prefeitura de Telêmaco Borba, 1 micro-ônibus para a Prefeitura de Paranavaí e 1 micro-ônibus para a Prefeitura de Astorga. Em 2017 foi formalizada a doação de 10 veículos de passeio e 1 micro-ônibus para o Exército brasileiro. Os 2 veículos remanescentes da Reitoria que tem manutenção inviável serão reaproveitados nas aulas práticas do curso de mecânica nas Unidades do IF.

Em síntese, o IFPR está realizando toda a substituição da frota oficial pela frota locada, através dos contratos já firmados de frota permanente com motorista (Empresa Pantanal), de frota permanente sem motorista (Empresa Indianópolis), e de frota eventual com motorista no caso de ônibus e micro ônibus (Empresa Trans Isaak, Rodrigues e Couto – me e Cattani Sul Transportes e Turismo Ltda., DMR Projetos e Viação Umuarama).

Neste estudo serão analisados apenas os contratos da empresa Pantanal Veículos e da Empresa Indianópolis, pois eles referem-se aos veículos de passeio e utilitários do IFPR.

A fim de maximizar a eficiência em relação aos serviços de transporte são utilizados para controle os seguintes documentos:

- Relatórios Mensais dos Fiscais por empresa;
- Relatórios de Controle de Quilometragem;
- Formulários de Diárias dos motoristas;

- Formulários de Horas Adicionais dos motoristas;
- Relatório de Roteiro das Viagens;
- Solicitações de Reserva de Veículos Oficiais/Locados;
- Checklist Veículos;
- Autorização Veículo – Servidor
- Planilhas de controle interno

Finalmente, o edital de locação exige que os veículos de passeio sejam Zero Km e os veículos coletivos tenham menos de 5 (cinco) anos de fabricação.

Todos os custos relacionados à manutenção dos veículos (combustível, manutenção, seguros obrigatórios, motoristas, dentre outros) estão cobertos pelos presentes contratos tanto de veículos de passeio, quanto de veículos coletivos.

Em relação aos custos com a manutenção da frota própria, em 2010, a instituição possuía uma frota de 13 veículos, entre os tipos passeio, pick-ups e ônibus. Na tabela 20 é demonstrado um resumo dos gastos mensais e o valor total anual com a frota oficial neste exercício.

Tabela 20: Demonstrativo das Despesas com Frota Oficial em 2010

Quantidade de veículos	Custo com serviço de gestão frota	Gasto com combustível	Gasto com manutenção	Gasto com serviço motorista	Total Mensal	Total Anual
13	455,00	4.498,98	5.442,38	45.488,30	55.884,66	670.615,92

Fonte: Elaboração própria com informações do Edital de Pregão 23/2010 – IFPR – Campus Curitiba

Também em 2010 a instituição possuía uma frota de 13 veículos locados, também entre os tipos passeio, pick-ups e ônibus. Na tabela 21 é demonstrado um resumo dos gastos mensais e o valor total anual com a frota terceirizada neste exercício.

Tabela 21: Demonstrativo do Custo Anual de 2010 com Serviço Terceirizado – Motorista do IFPR

Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total Mensal	Valor Total Anual
Motorista	13	3.499,10	45.488,30	545.859,60

Fonte: Dados extraídos do Edital de Licitação Pregão 06/2010 – IFPR – Campus Curitiba

Em 2014, um ano após o início do plano de desfazimento da frota própria, o custo com os veículos de passeio e utilitário do IFPR, composta por 23 veículos a época, era de R\$ 2.083.511,76 reais, conforme tabela 22 extraída do contrato com a empresa Pantanal Veículos Ltda.

Tabela 22: Custo da Frota no IFPR em 2014

TIPO DE VEÍCULOS	TOTAL VEÍCULOS	TOTAL NO ANO
Passeio Basic	18	R\$ 1.588.891,68
Passeio Premium	1	R\$ 99.772,08
Passeio Executive	1	R\$ 106.632,00
Utilitário Pick-up	1	R\$ 106.152,00
Utilitário Furgão	2	R\$ 182.064,00
		R\$ 2.083.511,76

Fonte: Contrato 01/2014 Processo 23411.002241/2013-80

Em 2015 o custo foi de R\$ 2.490.239,52 com frota composta por 27 veículos.

Tabela 23: Custo da Frota no IFPR em 2015

TIPO DE VEÍCULOS	TOTAL VEÍCULOS	TOTAL NO ANO
Passeio Basic	19	R\$ 1.677.163,44
Passeio Premium	1	R\$ 99.772,08
Passeio Executive	1	R\$ 106.632,00
Utilitário Pick-up	4	R\$ 424.608,00
Utilitário Furgão	2	R\$ 182.064,00
		R\$ 2.490.239,52

Fonte: Aditivo do Contrato 01/2014 Processo 23411.002241/2013-80

Em 2016 o custo foi de R\$ 2.874.229,92 com frota composta por 27 veículos.

Tabela 24: Custo da Frota no IFPR em 2016

TIPO DE VEÍCULOS	TOTAL VEÍCULOS	TOTAL NO ANO
Passeio Basic	19	R\$ 1.946.080,32
Passeio Premium	1	R\$ 114.390,00
Passeio Executive	1	R\$ 121.846,80
Utilitário Pick-up	4	R\$ 483.547,20
Utilitário Furgão	2	R\$ 208.365,60
		R\$ 2.874.229,92

Fonte: Aditivo do Contrato 01/2014 Processo 23411.002241/2013-80

Mais especificamente em relação ao custo com quilômetro rodado, que é a parte mais importante na avaliação das despesas com o transporte de servidores, as tabelas 25, 26 e 27 apresentam os valores extraídos do contrato firmado com a empresa Pantanal Veículos Ltda.

Tabela 25: Custo Km rodado da Frota no IFPR em 2014

VIGÊNCIA	TIPO DE VEÍCULOS	TOTAL VEÍCULOS	Custo R\$ Km
16/01/2014 A 16/01/2015	Passeio Basic	18	4,71
	Passeio Premium	1	5,43
	Passeio Executive	1	5,71
	Utilitário Pick-up	1	5,65
	Utilitário Furgão	2	5,74

Fonte: Contrato 01/2014 Processo 23411.002241/2013-80

Tabela 26: Custo Km rodado da Frota no IFPR em 2015

VIGÊNCIA	TIPO DE VEÍCULOS	TOTAL VEÍCULOS	Custo R\$ Km
17/01/2015 A 17/01/2016	Passeio Basic	19	4,98
	Passeio Premium	1	5,7
	Passeio Executive	1	5,96
	Utilitário Pick-up	4	5,93
	Utilitário Furgão	2	6

Fonte: Contrato 01/2014 Processo 23411.002241/2013-80

Tabela 27: Custo Km rodado da Frota no IFPR em 2016

VIGÊNCIA	TIPO DE VEÍCULOS	TOTAL VEÍCULOS	Custo R\$ Km
17/01/2016 A 31/12/2016	Passeio Basic	19	5,67
	Passeio Premium	1	6,41
	Passeio Executive	1	6,66
	Utilitário Pick-up	4	6,64
	Utilitário Furgão	2	6,73

Fonte: Contrato 01/2014 Processo 23411.002241/2013-80

Nota-se que houve um aumento anual de cerca de 5% no primeiro ano do contrato, e de cerca de 12% no segundo ano conforme as tabelas 28 e 29.

Tabela 28: Percentual de aumento de 2014 para 2015

ANO 2014/2015	PERCENTUAL DE AUMENTO
Passeio Basic	5,73%
Passeio Premium	4,97%
Passeio Executive	4,37%
Utilitário Pick-up	4,95%
Utilitário Furgão	4,52%

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 29: Percentual de aumento de 2015 para 2016

ANO 2015/2016	PERCENTUAL DE AUMENTO
Passeio Basic	13,85%
Passeio Premium	12,45%
Passeio Executive	11,74%
Utilitário Pick-up	11,97%
Utilitário Furgão	12,16%

Fonte: Elaborado pelo autor

No ano de 2016 o Instituto Federal licitou o serviço de transporte de veículos de passeio sem motorista e a vencedora foi a Empresa Indianópolis. Através do contrato 07/2016, foram contratados 11 veículos com o custo estipulado em contrato de R\$ 1,92 por quilômetro rodado.

Houve ainda neste ano um aditivo ao contrato 07/2016 com a diminuição para 9 veículos locados, com um valor estimado de gasto anual de R\$ 474.912,00.

Tabela 30: Custo com veículos sem motorista do IFPR em 2016

Quantidade de Veículos	Custo Km Rodado	Valor Anual Estimado
9	1,92	R\$474.912,00

Fonte: Contrato 07/2016 IFPR/ Indianópolis Ltda.

Dentro do setor de transporte muitas vezes é feito o equacionamento de datas e horários de solicitações de transporte por motivo de falta de veículo ou por condições precárias dos mesmos e algumas vezes por ausência de motorista.

Devido a este fato, a unidade Curitiba do IFPR também licitou o serviço de taxi, sendo utilizado quando não há disponibilidade momentânea de veículos para atendimento de chamadas, portanto não deixando a descoberto o Instituto Federal do Paraná.

Esta foi outra forma encontrada pela instituição para a redução de despesas, os custos estimados estão demonstrados na tabela 31.

Tabela 31: Demonstrativo dos Recursos Destinados ao Serviço de Táxi

Ano	Unidade	Total Anual
2014	Campus Curitiba	27.401,48
2015	Campus Curitiba	26.579,43
2016	Campus Curitiba	29.297,88

Fonte: Elaboração própria com informações de Pró-Reitorias – Contratos e Atas – IFPR – Campus Curitiba

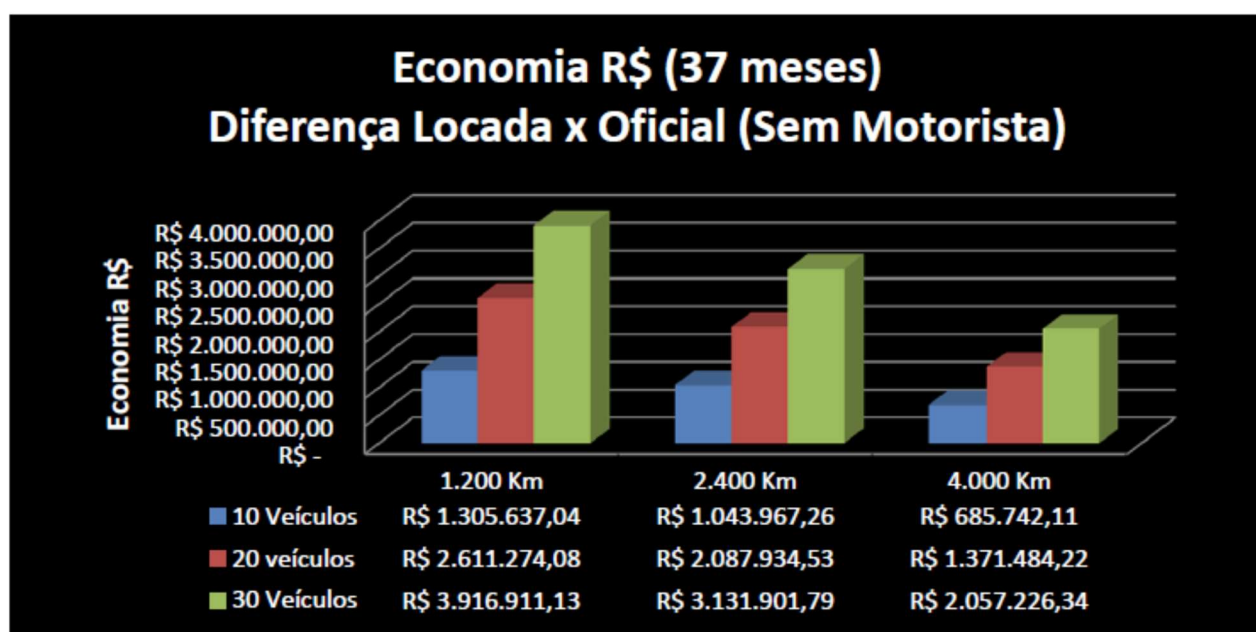
Nota: Foram utilizados dados dos exercícios de 2014, 2015 e 2016.

A proposta tem como aspecto favorável a ideia concebida com os pressupostos de redução dos custos de pessoal, manutenção e imobilização dos recursos financeiros com a renovação da frota, além de disponibilizar os veículos em tempo hábil aos servidores para a execução dos serviços.

Como os valores correspondem a aproximadamente 1% do valor total gasto com o transporte dentro do IFPR, o serviço de táxi não interfere substancialmente nos cálculos referentes ao custo com a frota terceirizada daquela instituição.

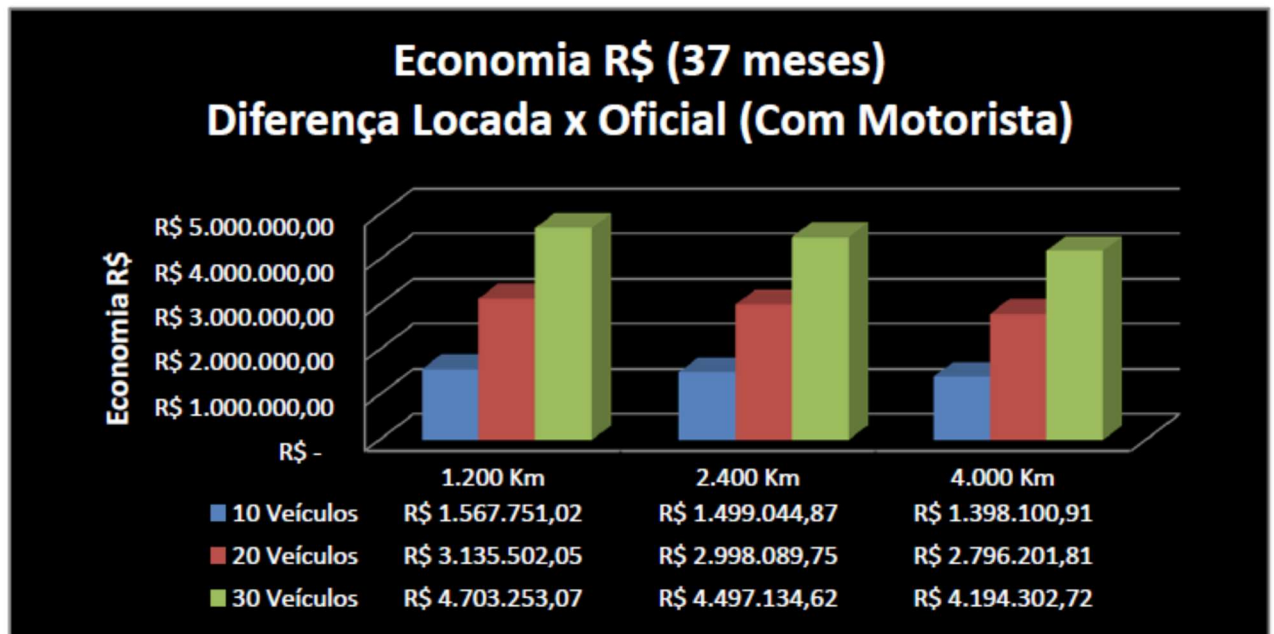
O Instituto Federal através da sua coordenação de Logística e Serviços desenvolveu um gráfico comparativo em relação aos custos e projeções com veículos no ano de 2015 conforme gráficos 1, 2 e 3.

Gráfico 1 – Gráfico de Custos e projeções com veículos em 2015



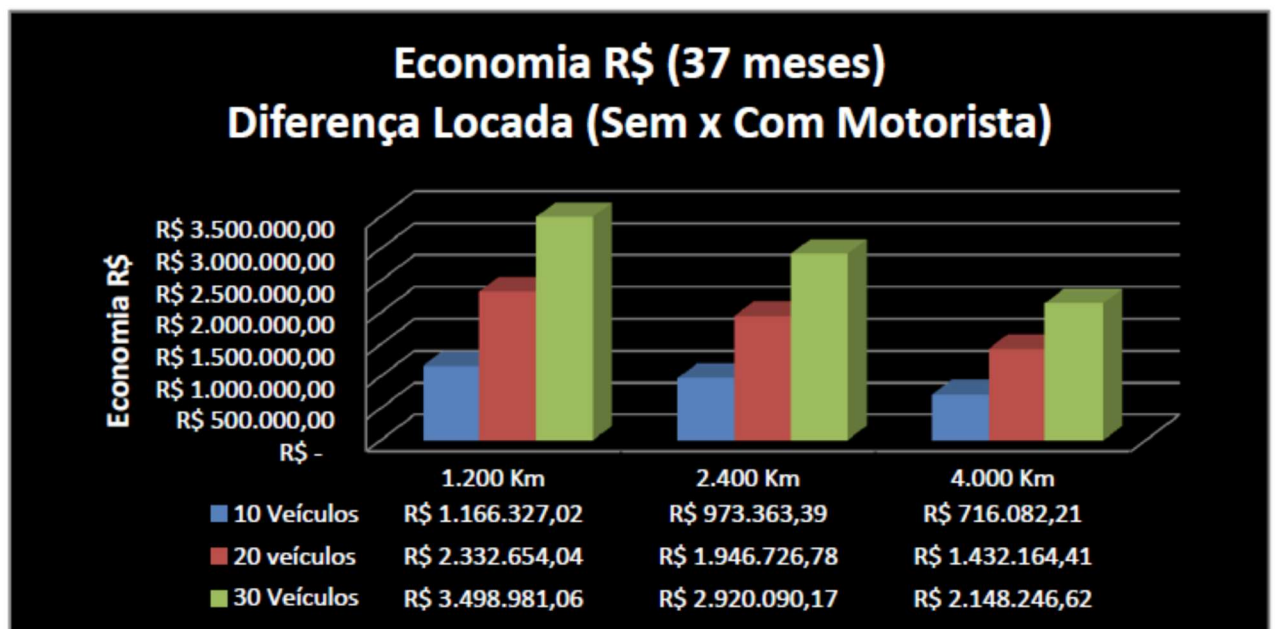
Fonte: Coordenação de Logística e Serviços Gerais IFPR/2015

Gráfico 2 – Gráfico de Custos e projeções com veículos em 2015



Fonte: Coordenação de Logística e Serviços Gerais IFPR/2015

Gráfico 3 – Gráfico de Custos e projeções com veículos em 2015



Fonte: Coordenação de Logística e Serviços Gerais IFPR/2015

4.4 ESTUDO SOBRE O NÚMERO IDEAL DA FROTA

Outro fator relevante que deve ser levado em consideração é o número ideal de veículos dentro da frota de cada órgão.

Normalmente não há um estudo detalhado sobre a necessidade exata do efetivo de veículos necessários para suprir a carência de carros de cada instituição.

Toda operação de transporte, independentemente da especificidade do serviço, deve promover seu serviço de acordo com a demanda existente, sua capacidade de atendimento, orçamento e mão de obra disponível. Portanto deve haver equilíbrio, ou seja, que haja alinhamento entre necessidade e disponibilidade de veículos.

Durante os anos após a terceirização o Instituto Federal do Paraná foi gradativamente diminuindo o número de veículos de passeio contratados e aumentando o número de utilitários conforme detalhado na tabela 32.

Tabela 32: Número total de veículos por ano no IFPR

ANO	TIPO DE VEÍCULOS	TOTAL
2.014	PASSEIO	20
	UTILITÁRIO	3
2.015	PASSEIO	21
	UTILITÁRIO	6
2.016	PASSEIO	21
	UTILITÁRIO	6
2.017	PASSEIO	16
	UTILITÁRIO	7
2.018	PASSEIO	14
	UTILITÁRIO	6

Fonte: Contrato 01/2014 IFPR vigente até 2018

Houve, portanto, uma diminuição de 30% no número de veículos de passeio dentro do contrato do Instituto Federal em 4 anos, enquanto teve um aumento de 50% no número de veículos utilitários.

Segundo dados extraídos da página do IFPR esses veículos atendem a todos os servidores dos 25 campi distribuídos no Estado do Paraná. A tabela 36 detalha esse quantitativo de servidores, sendo distribuídos entre Docentes efetivos, Docentes Substitutos e Técnicos administrativos.

Tabela 33: número total de servidores do IPFR nos anos 2016/2017/2018

IFPR	2016	2017	2018
	1.989	2.206	2.247

Fonte: <http://info.ifpr.edu.br/dados-gerais-ifpr/>

Segundo dados extraídos da página do UTFPR, os veículos da frota própria atendem a todos os servidores do campus Curitiba da UTFPR. A tabela 34 detalha esse quantitativo de servidores, sendo distribuídos entre Docentes efetivos, Docentes Substitutos e Técnicos administrativos.

Tabela 34: Número total de servidores da UTFPR Campus Curitiba nos anos 2014/2015/2016

UTFPR	2014	2015	2016
	920	972	903

Fonte: Relatório de Desempenho 2014/2015/2016

Não houve nenhuma aquisição ou desfazimento entre o período de 2014 e 2018, o que se justifica devido a proibição emitida pela portaria ministerial nº 67/2016, conforme apontam-se na tabela 35.

Tabela 35: Número total de veículos por ano no UTFPR Curitiba

ANO	TIPO DE VEÍCULOS	TOTAL
2.014	PASSEIO	12
	UTILITÁRIO	1
2.015	PASSEIO	12
	UTILITÁRIO	1
2.016	PASSEIO	12
	UTILITÁRIO	1
2.017	PASSEIO	12
	UTILITÁRIO	1
2.018	PASSEIO	12
	UTILITÁRIO	1

Fonte: Relatório de Gestão UTFPR 2014 a 2018.

Esses dados apontam principalmente o número de veículos/por pessoa dentro de ambas as instituições. Na tabela 36 é possível visualizar esse percentual.

Tabela 36: Quantidade de veículos por número de servidores no IFPR e UTFPR.

ANO	VEÍCULO POR SERVIDOR IFPR	VEÍCULO POR SERVIDOR UTFPR
2.014	94,71	76,66
2.015	137,87	81
2.016	160,5	75,25

Fonte: Elaborado pelo autor.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A necessidade de desenvolver novos métodos operacionais para aumentar a capacidade de respostas frente aos desafios foi fator motivador para este estudo, cujo problema a ser respondido refere-se ao alto custo de manutenção e operacionalização da frota própria, com enfoque, para os veículos de passeio e utilitários nas instituições públicas.

O modelo de administração gerencial que tenta ser implementado, amplia o entendimento de que o Estado precisa assemelhar-se cada vez mais à iniciativa privada e tratar as necessidades dos contribuintes como uma empresa trata seus clientes.

Sobre a forma de utilização e contratação de serviços e veículos administrativos na UTFPR, sua essencialidade ocorre apenas durante o expediente semanal, portanto não se faz necessário para esta instituição despender recursos para manter toda a estrutura deste setor já que são demandados diuturnamente.

O formato atual utilizado pela UTFPR deixa centenas de carros e profissionais parados sem necessidade em todos os seus 13 campi.

Caso a UTFPR opte pelo sistema utilizado pelo IFPR teria um único contrato que atenderia todos os campi, diferentemente do que acontece hoje e, assim, teria um controle maior sobre a eficiência do serviço, não precisando de uma equipe específica para cuidar disso, podendo aproveitar seus profissionais para outros setores.

Este processo deve ser devidamente planejado, a fim de diminuir os riscos de obsolescência de equipamentos (veículos) e ter um processo de decisão mais ágil e flexível (rapidez no atendimento da demanda estabelecida).

Em relação a contratação de motoristas terceirizados para dirigir a frota própria de veículos, uma grande vantagem é a desnecessidade de gastos operacionais com as instalações para recepção dos motoristas, custos de adaptação do novo pessoal para evitar perdas de produtividade, danos a equipamentos e segurança do trabalho e, principalmente ociosidade estrutural.

Assim, reduzir o tamanho e a complexidade da atividade, torna mais eficiente o processo produtivo.

O grande obstáculo do setor de transporte é maximizar a eficiência e a eficácia sem comprometer de maneira nenhuma a qualidade da execução dos serviços. Assim, o esforço se concentra em garantir que se utilize o número certo de veículos para o deslocamento de servidores pelo menor custo total, estando contabilizados nessa conta a aquisição, despesas com pessoal, manutenção, combustível e despesas com sinistros dos veículos, além da substituição e disposição destes.

Em relação a leitura exploratória, foram escolhidas duas tipologias para a delimitação do estudo, quais sejam: análise dos mapas de controle de desempenho e manutenção dos veículos tirados do sistema de controle da UTFPR e os relatórios de gestão e demais documentos institucionais disponíveis na página da UTFPR e do IFPR. Estes documentos foram de extrema importância para obtenção de informações referentes aos custos com operação e desempenho dos veículos próprios e terceirizados.

Quanto as observações espontâneas levantadas perante entrevistas, as mesmas foram um dos instrumentos selecionados para obtenção de dados qualitativos sobre o objeto da pesquisa. Foram realizadas visitas técnicas *in loco* aos órgãos alvos do estudo com o objetivo de ter acesso a documentos institucionais e observar a rotina de trabalho dos setores responsáveis por gerenciar a frota de cada instituição.

O ponto ideal relativo a gestão de veículos numa instituição pública é a existência de uma simbiose entre a frota própria e a frota terceirizada. Torna-se importante ter uma frota mínima dentro da Instituição para garantir a prestação dos serviços de modo adequado quando não houver disponibilidade da empresa terceirizada em fornecer os veículos para prestação do deslocamento dos servidores. Assim, a demanda excedente, ou seja, aquela não suportada pelo número de veículos terceirizados, é atendida via veículos próprios.

Tudo se resume ao planejamento, posto que ele se mostra indispensável para o levantamento do número ótimo de veículos próprios que uma instituição deve manter à sua disposição.

Considerando a pesquisa realizada, foi possível verificar que a gestão de transporte dentro da UTFPR tornar-se-ia otimizada, empregando de modo pleno a sua capacidade instalada e reduzindo expressamente os recursos empregados neste tipo de serviço com a utilização do modelo híbrido utilizado pelo IFPR. Portanto, para o

dimensionamento da frota da Universidade e de qualquer Instituição Pública, é essencial estudo detalhado sobre a demanda a ser atendida e suas especificidades.

A terceirização é basicamente uma forma de redução de custos de manutenção e imobilizado e, uma ampliação na produtividade do serviço. Normalmente as alegações contrárias à sua implantação baseiam-se num discurso de perda do trabalhador, já que este terá teoricamente seus salários reduzidos e diminuição de direitos. Praticamente seria uma forma de adaptação do capital aos problemas de gestão que enfrenta, tendo como resultado a precarização do trabalho e do trabalhador. O que não é verdade, pois a estagnação e comodidade também podem levar a terceirização do trabalho.

O presente estudo visou principalmente contribuir para a formação de conhecimento podendo servir de suporte aos gestores de transporte na definição da política de uso de veículos, evitando a ociosidade dos veículos nos períodos de menor intensidade da demanda e desonerando consideravelmente a manutenção de frota própria das Instituições.

De acordo com os dados financeiros apresentados, é necessário um acompanhamento por parte da gerência pública para verificar sua execução de forma eficaz, para que a mão de obra ociosa observada no setor de transporte não contrarie o decreto do uso do serviço terceirizado pelas instituições.

Os serviços terceirizados demandados destinam-se à realização de atividades instrumentais ou complementares aos assuntos que constituem a área de competência legal do Órgão, conforme dispõe o Decreto nº 2.271/97, necessários ao bom funcionamento das instituições e não inerentes às atribuições de cargos de seu quadro de servidores, conforme justificado em editais de licitação para a contratação do serviço estudado.

A mudança organizacional não ocorre somente devido às mudanças ambientais, mas sim devido à ação gerencial, pois são os indivíduos que definem os novos rumos da organização a partir da quebra de paradigmas.

Naturalmente a proposta não tem como missão apontar todos os problemas que cercam a área de transporte pois as reivindicações e precariedades sobre a prestação do serviço, mesmo que em menor quantidade, ainda vão existir. São possíveis as insatisfações apresentadas referentes a postura do motorista da empresa contratada, estado de conservação do veículo, eventuais atrasos da partida devido à

grande demanda num determinado dia ou horário, a negativa de servidores em dividir o transporte com outros colegas nos destinos em que as rotas coincidem. Esses transtornos ocorrem e, é prudente a fim de que não se crie expectativas exageradas ou inadequadas sobre projeto, que tais descontentamentos surjam durante a operacionalização da proposta já implantada pelo IFPR.

Outro fator importante referente a economicidade produzida pela contratação de serviços terceirizados de veículos de transporte de servidores diz respeito ao número de servidores designados para o papel de fiscal do contrato, exigido em lei. A Administração precisaria proporcionar melhores condições de trabalho aos fiscais e buscar meios de qualificá-los para a realização de fiscalizações mais eficientes. Tudo isso é desnecessário com a mudança para o sistema híbrido de realização deste. Exemplo pontual relacionado aos problemas com a terceirização apenas dos serviços de motoristas refere-se à conferência das carteiras de trabalho e previdência social dos motoristas terceirizados e do conhecimento das convenções coletivas de trabalho (CCT), pois estas determinam obrigações adicionais para as empresas contratadas e direitos aos seus funcionários. Ademais quando o contrato se encerra, a Administração tem que se certificar de que as obrigações trabalhistas foram cumpridas, e, para isso, o fiscal deve solicitar à empresa que entregue diversos documentos, tais como termos de rescisão devidamente homologados; guias de recolhimento da contribuição previdenciária e do FGTS referentes às rescisões; extratos dos depósitos da conta vinculada do FGTS de cada funcionário dispensado; e os exames médicos demissionais. Nada disso seria necessário com a mudança na forma de contratação da prestação do serviço.

A busca pela eficiência na gestão sempre foi algo presente nas instituições privadas e vem avançando intensamente também no setor público, trazendo consigo a necessidade de desenvolvimento de reformas gerenciais e a criação de ferramentas que sejam capazes de auxiliar os gestores a fim de uma melhor aplicação de seus recursos (MARQUES et al., 2013).

Espera-se com o presente trabalho suscitar novas pesquisas que busquem estudar mais a fundo o tema, principalmente em relação a criação de novas maneiras de prestação de serviços de transporte de servidores, inclusive com a utilização de aplicativos.

Também como trabalhos futuros, verifica-se que existe espaço legal para contratar uma plataforma/aplicativo para prestar os serviços de transporte.

REFERÊNCIAS

ALVES, Giovanni. **O que é a mundialização do capital.** In: **Trabalho e mundialização do capital: a nova degradação do trabalho na era da globalização.** Londrina: Praxis, 1999, p. 51-77. Disponível em: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjPxrT63_HcAhWFIJAKHYviAKkQFjAAegQICBAC&url=http%3A%2F%2Fwww.giovannialves.org%2Flivrotmc.pdf&usg=AOvVaw1a6ATwSjQf1S21yYAmOLbU Acesso: 01 Jul. 2018

AMÂNCIO, Weslei Trevizan. **Quando a lógica do capital "invade" o Estado: a terceirização das funções, trabalhadores e responsabilidades nas instituições públicas.** 2013. Disponível em: <http://www.sinditest.org.br/noticias_detalle/6/ifpr/1438/quando-a-logica-docapital-“invade”-o-estado>. Acesso em: 12 jul. 2018.

AMARAL, N. C. **Autonomia e financiamento das IFES: desafios e ações.** Avaliação (Campinas), Sorocaba, v. 13, n. 3, p. 647-680, nov. 2008. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772008000300003>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

ANDRADE, Maria Margarida. **Como preparar trabalhos para cursos de pós graduação: noções práticas.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio. **Curso de Direito Administrativo.** São Paulo: Malheiros, 2011.

BOTELHO, Cássia Regina O. M. , MELO Maria Raquel Mesquita. **Desafios e Soluções para Implantação da Gestão Estratégica na Câmara dos Deputados,** III Congresso Consad de Gestão Pública, Brasília, DF, 2010.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.** Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações públicas e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, DF, 1993. Disponível em: <<http://www2.planalto.gov.br/>>. Acesso em: 13 mar. 2018.

BRASIL – **MANUAL SIAFI.** Disponível em <http://manualsiafi.tesouro.fazenda.gov.br/pdf/020000/020300/020330>, Acesso em: 19/07/2018

BRASIL. **IFPR – Reitoria - Edital Serviços de Táxi.** Disponível em: <http://reitoria.ifpr.edu.br/wp-content/uploads/2014/02/Edital-SERVICOS-DE-TAXI-reedicao.pdf> Acesso em julho de 2018.

BRASIL. **IFPR – Relatório de Gestão 2014.** Disponível em: <http://reitoria.ifpr.edu.br/wp-content/uploads/2012/05/Plano-de-Distribui%C3%A7%C3%A3o-%C3%A7ament%C3%A1ria-2013.pdf> . Acesso em julho de 2018.

BRASIL. **UTFPR – Relatório de Gestão 2016**. Disponível em: <http://www.utfpr.edu.br/estrutura-universitaria/pro-reitorias/proplad/relatorio-de-gestao/relatorio-de-gestao-2016-processo-no-01-2017-coplac-1/view> Acesso em julho de 2018.

BRASIL. **Instrução Normativa RFB Nº 1700, de 14 de março de 2017**. Disponível em <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=81268&visao=a> notado. Acesso em julho de 2018.

BRASIL. **Lei Nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995 e alterações posteriores**. Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8987compilada.htm . Acesso em: 10 jul. 2018.

CARELLI, Rodrigo de Lacerda. **Terceirização e Intermediação de Mão de obra: Ruptura no Sistema Trabalhista, Precarização do Trabalho e Exclusão Social**. Rio de Janeiro, Renovar, 2003.

CASTRO, de Rubens Ferreira. **A terceirização no Direito do Trabalho**. São Paulo, Malheiros, 2000, p.75.

CRETELLA Jr., José. **Curso de Direito Administrativo**. 17 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2001

CRETELLA JÚNIOR, José. **Direito Administrativo Brasileiro**. Rio de Janeiro: Forense, 2000.

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. 14ª edição São Paulo: LTR, 2015. P. 478.

DELGADO, Mauricio Godinho. **Curso de direito do trabalho**. 4ª ed. São Paulo: LTr, 2005.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Parcerias na Administração Pública**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**, 21 ed. São Paulo, Atlas, 2008

FANTINELL, Joceli In: UFRS. **Curso de graduação em administração**. Porto Alegre, 2007.
v.1, p. 01-75.

FERRAZ Fernando Basto. **Terceirização e demais formas de flexibilização do trabalho**. Imprensa: São Paulo, LTr, 2006.

FREITAS, A.; SOUZA, R. **Um modelo para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho em universidades públicas**. Revista Eletrônica Sistemas & Gestão. Rio de Janeiro, maio a agosto, 2009, v.4, nº 2, p. 136-154. Disponível em: <http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/viewFile/V4N2A4/V4N2A4> Acesso em: 11 de jul. 2018.

FREITAS, A.; SOUZA, R. **Um modelo para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho em universidades públicas**. Revista Eletrônica Sistemas & Gestão. Rio de Janeiro, maio a agosto, 2009, v.4, nº 2, p. 136-154. Disponível em: Acesso em: 06 de julho 2018.

GERAB, W. J.; ROSSI W. **Indústria e trabalho no Brasil: limites e desafios**, São Paulo: Atual, 1997.

GHINATO, P. **Fundamentos do Sistema Toyota de Produção**. Produção & Competitividade: Aplicações e Inovações, Editora da UFPE, Recife, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIOSA, Lívio A. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Pioneira, 2008.

GUERRA Evandro Martins; D'AMATO Mariana Coelho. **Terceirização na Administração Pública** - R. TCEMG Belo Horizonte v. 34 n. 4 p. 27-41 out./dez. 2016

HELDER, R. R. **Como fazer análise documental**. Porto, Universidade de Algarve, 2006.

IMHOFF, M. M.; MORTARI, A. P. **Terceirização: vantagens e desvantagens para as empresas**. Revista Eletrônica de Contabilidade, v2, n.3, p.94, 2005.

IORKIRKI, Cássia Renata Baruffi e RISSI, Vanessa. **Avaliação da qualidade de vida no trabalho: estudo de caso no setor público**. 2008. Disponível em: https://www.ideau.com.br/getulio/restrito/upload/revistasartigos/119_1.pdf . Acesso em julho 2018

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de Direito Administrativo**. 8. ed. rev. ampl. e atual. Belo Horizonte: Fórum, 2012, p. 713.

LIMA, João Marcus Fernandes, **Expansão Universitária, Terceirização e Investimento**, Brasília, 2017

LONGO, Rose Mary Juliano; VERGUEIRO, Waldomiro. **Gestão da Qualidade em Serviços de Informação do setor público: características e dificuldades para sua aplicação**. Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas, v. 1, n. 1, p. 39-59, jul./dez. 2003. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/2088>. Acesso 11 julho.2018.

MARQUES, Lilian Tadmim. PAIM, Jaqueline Vilela Araujo. MOREIRA, Marcia Athayde. NASCIMENTO, Silverio Antonio do. **Quanto custa comprar? Um estudo de caso na UFMG**. XX Congresso Brasileiro de Custos. Anais... Uberlândia, MG, Brasil, 18 a 20 de novembro de 2013;

MEIRELES Livia Maria Silva. **Terceirização**. Disponível em https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi1u7264PHcAhWFQpAKHRe5BlwQFjAAegQIARAC&url=http%3A%2F%2Fwww.egov.ufsc.br%2Fportal%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fanexos%2F23148-23150-1-PB.pdf&usg=AOvVaw2FkrVMXFi9XmNPpSv-8_Vt. Acesso em julho de 2018.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 21. ed. São Paulo: Malheiros, 1996.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**, 22ª ed. São Paulo: Editora Malheiros, 1997 p. 171.

MARTINS, Sérgio Pinto, **A terceirização e o direito do trabalho** – 9. ed. ver. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2009.

NAKAGAWA, M. **Gestão Estratégica de Custos**. São Paulo: Atlas 1993.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria**. São Paulo: Atlas, 1993.

NEVES, Jose Luis. **Pesquisa qualitativa – características, uso e possibilidades**. Cadernos de pesquisa em administração. São Paulo. V. 1, nº 3, 2ºsem. 1996.

OHNO, Taiichi. **O Sistema Toyota de Produção: além da produção em larga escala**. Porto Alegre: Bookman, 1988.

OLIVEIRA Ricardo Machado. **Frota terceirizada versus frota própria: um comparativo para a secretaria de Administração do Estado da Bahia**. Sefaz Bahia, 2011.

OLIVEIRA, Ruth Helena Pimentel. **Entidades Prestadoras de Serviços Públicos e Responsabilidade Extracontratual**. São Paulo: Atlas, 2003.

PAMPLONA, Rodolfo. **Terceirização e responsabilidade Patrimonial da Administração Pública**. Salvador: Revista Diálogo Jurídico, n. 11, 2002.

PORTO Mário Augusto. **A Qualidade de Vida no trabalho do servidor público da administração estadual e o papel do gerente de recursos humanos**. Disponível em: http://www.rccgest.gov.pt/SiteCollectionDocuments/QualidadeVidaServidor_MAP.pdf acesso em julho de 2018.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual de terceirização: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso**. São Paulo: STS, 1998.

RAMOS, Dora Maria de Oliveira. **Terceirização na administração pública**. São Paulo: LTr, 2001.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: estágios, tcc, dissertações e estudos de caso**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

SILVA, Luiz Carlos, **Fundamentos para a Instituição da Terceirização na Administração Pública**, Trabalho de Conclusão de curso apresentado a o Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico, UFPR Curitiba, 2012.

SLOMSKI, V. **Controladoria e Governança na Gestão Pública**. 1.ed. Editora Atlas S.A. São Paulo, 2007

VALENTE, Amir Mattar. PASSAGLIA, Eunice. NOVAES, Antonio Galvão. VIEIRA, Heitor. **Gerenciamento de Transportes e Frotas**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.