

Cap. QOBM ADRIANO DE MELLO

**TERCEIRIZAÇÃO DA FROTA DE AMBULÂNCIAS
DO PRIMEIRO GRUPAMENTO DE BOMBEIROS–CURITIBA
COMO ALTERNATIVA PARA A REDUÇÃO DOS CUSTOS DE MANUTENÇÃO**

Monografia apresentada por exigência curricular do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais em Segurança Pública em Convênio com a Universidade Federal do Paraná, para a obtenção do título de especialista em Planejamento e Controle da Segurança Pública.

Orientador Metodológico:
Profª. Dra. Sônia Maria Breda.

Orientador de Conteúdo:
Maj. QOBM José Antônio Marcante.

CURITIBA

2009

A todos os profissionais que se preocupam com a constante evolução do ambiente de trabalho e que acreditam na mudança positiva de condutas, bem como possuem o arrojo e a coragem necessária na luta contra a estagnação perniciosa do intelecto.

A Deus pela força, ânimo, e coragem que me concedeu para cumprir mais esta etapa da minha vida, tornando agradável o que antes era uma árdua tarefa .

A minha esposa Adriane e ao meu filho Sérgio Augusto, por todo incentivo, cooperação, carinho e apoio.

Enfim, a todos que de uma maneira ou outra ajudaram, incentivando e opinando para que este trabalho fosse realizado.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AA – Auto-Ambulância

Art. – Artigo

BM – Bombeiro Militar

CB – Corpo de Bombeiros

Cel. – Coronel

CMT – Comandante

DAL – Diretoria de Apoio Logístico

EM – Estado Maior

GB – Grupamento de Bombeiros

INAMPS - Instituto Nacional Assistência Médica Previdência Social

IPPUC – Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba

LOB – Lei de Organização Básica

Maj. – Major

ONU – Organização das Nações Unidas

PMPR – Polícia Militar do Paraná

QOBM – Quadro de Oficial Bombeiro Militar

SB – Seção do Bombeiro

SESP – Secretaria de Estado de Segurança Pública

SGB – Seção de Grupamento de Bombeiro

SIATE – Sistema Integrado de Atendimento ao Trauma

RESUMO

Cada vez mais se consolida o conceito de que o uso é mais importante que a propriedade. É devido a isso que o processo de terceirização de frotas está crescendo em todo o país. As instituições estão se conscientizando que é mais vantajoso alugar um veículo do que comprá-lo. Portanto, o presente trabalho monográfico tem a finalidade de propor a terceirização da frota de ambulâncias do Primeiro Grupamento de Bombeiros do Paraná. Haja vista que esta frota específica atende ocorrências de âmbito pré-hospitalar emergenciais e necessita de agilidade e atenção especial nas manutenções, o processo de terceirização de frota apresenta diversas vantagens e disponibiliza mais tempo a instituição para emprego na atividade-fim.

Palavras-chave: terceirização, frota ambulâncias, redução de custos de manutenção.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
2	TEMA.....	10
3	JUSTIFICATIVA.....	11
4	DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS E METODOLOGIA.....	13
4.1	OBJETIVO GERAL.....	13
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
4.3	METODOLOGIA.....	13
5	REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
5.1	HISTÓRICO DA CORPORAÇÃO.....	14
5.2	UNIDADE PRIMEIRO GRUPAMENTO DE BOMBEIROS.....	15
5.3	SIATE.....	17
5.4	FROTA AUTO-AMBULÂNCIA.....	18
5.5	MANUTENÇÃO DA FROTA DE AMBULÂNCIAS.....	19
5.5.1	Manutenção de Primeiro Escalão.....	20
5.5.2	Manutenção de Segundo Escalão.....	21
6	TERCEIRIZAÇÃO.....	23
6.1	O CONCEITO E A UTILIZAÇÃO.....	24
6.1.1	Vantagens e Fatores Restritivos da Terceirização.....	27
6.2	TERCEIRIZAÇÃO DE FROTAS.....	27
6.2.1	Serviços Transferidos para a Locadora com a Terceirização da Frota.....	28
6.2.2	Principais Vantagens da Terceirização de Frotas.....	29
6.3	TERCEIRIZAÇÃO NOS ÓRGÃOS PÚBLICOS.....	30
6.3.1	Aspectos Jurídicos das Atividades do Poder Público.....	32
6.3.2	Formas de Execução de Serviço Público.....	33
6.3.3	Alguns Serviços Podem Ser: Autorizados, Permitidos, Concedidos ou Contratados.....	34
6.3.4	Serviços Públicos Contratados são Serviços Terceirizados.....	35
6.3.5	Requisitos para Terceirizar nos Órgãos Públicos.....	36
6.4	EXEMPLO DE ÓRGÃO PÚBLICO QUE UTILIZA FROTA TERCEIRIZADA.....	37
6.5	CONTROLE DO SERVIÇO TERCEIRIZADO.....	38
7	APRESENTAÇÃO DE DADOS.....	39
8	PROPOSTA LOCAÇÃO DE FROTA AMBULÂNCIA.....	44
9	CONCLUSÃO.....	45
	REFERÊNCIAS.....	48
	APÊNDICE.....	50
	ANEXOS.....	52

1 INTRODUÇÃO

O Primeiro Grupamento de Bombeiros, Unidade do Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Estado do Paraná, órgão da Administração direta do Estado do Paraná, como todos os órgãos públicos estaduais, ressenete-se da escassez de recursos financeiros para manutenção e, principalmente, renovação da frota. Quando ocorre a liberação destes, todo o processo licitatório é feito em observância à Lei nº 8666/93, processo este bastante complexo e demorado, quando se adquire, para todo o Estado, um único modelo de veículo que nem sempre é o melhor para todas as regiões do Estado, pois não leva em conta características geográficas, o adensamento populacional, o que cria em algumas situações uma subutilização do equipamento viatura, nas pequenas cidades, criando um “gargalo” no atendimento pré-hospitalar.

Em contraste com as constantes reduções das dotações, a demanda de serviços prestada pela Corporação à Comunidade aumenta de forma acentuada e em progressão geométrica, sendo que o 1ºGB acaba arcando com o custo adicional de realizar o atendimento às comunidades que não caracterizam missão da Corporação, como transporte inter-hospitalar, atendimento a casos clínicos, dentre outros, por deficiência ou ausência de serviços de outros órgãos.

Partindo-se dessa premissa, o 1ºGB realiza um planejamento orçamentário anual, no qual está prevista a manutenção e renovação da frota de viaturas tipo Auto-Ambulâncias, o qual é encaminhado via Canais de Comando à Secretaria de Estado da Segurança Pública para homologação, mas em decorrência de fatores alheios à vontade da corporação, somente ocorre a liberação de recursos para a manutenção de tais viaturas, quer seja preventiva ou corretiva, isto por meio do executivo municipal, por força de convênio.

Dentro deste contexto, o presente trabalho tem como premissa realizar um levantamento, análise e avaliação da atual sistemática de manutenção, objetivando adotar a terceirização da frota de viaturas tipo Auto-Ambulâncias visando à minimização do número de ambulâncias fora da atividade-fim, e por consequência o redirecionamento da economia realizada para outras áreas da Corporação.

2 TEMA

A terceirização de frota é um conceito moderno de administração que permite às instituições públicas ou privadas concentrar recursos e tempo em sua atividade principal. Instituições que ainda hoje possuem administração própria de frota de veículos estão chegando à conclusão de que fica mais oneroso tanto no aspecto financeiro, como no operacional, dar continuidade neste setor, haja vista o tamanho esforço para manutenções e atualizações que estes bens necessitam.

Este segmento apresenta vantagens para a instituição uma vez que permite a redução da burocracia para compra de carros, emplacamento, licenciamento de veículos, renovação periódica de frota, contratação de seguros, manutenção preventiva e corretiva por conta da locadora, etc. assim como uma série de outros serviços e controles agregados que, somados, implicam em custos significativos e que, por já estarem incorporados ao aluguel do veículo, tornam esta alternativa muito mais atrativa.

As frotas de aluguel são substituídas de acordo com as condições contratuais, aumentando a satisfação do usuário e possibilitando maior produtividade operacional, como também manter a corporação tecnologicamente atualizada em relação à frota. Sem dúvida, a terceirização de frota de veículos tipo Auto-Ambulâncias, aliada à excelência de suporte 24 horas, faz com que as dificuldades do dia-a-dia passem a ser de responsabilidade da empresa terceirizada, otimizando de forma eficaz a execução dos nossos atendimentos a população.

3 JUSTIFICATIVA

O Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Paraná, por meio do Primeiro Grupamento de Bombeiros, tem como função garantir à população a prestação de serviços de natureza emergencial.

Embora o Primeiro Grupamento de Bombeiros da Polícia Militar do Paraná sempre procure manter-se atualizado, quer seja em conhecimentos técnico-profissionais, em busca de novas tecnologias e equipamentos nos últimos anos, impõe-se a necessidade de se estabelecer um amplo processo ou reforma administrativa visando tornar o conjunto de recursos humanos e financeiros mais eficientes, praticando assim os princípios basilares da administração pública em conformidade com a atual realidade econômica do Estado.

A terceirização de frotas, amplamente utilizada na iniciativa privada, aparece hoje entre os institutos pelos quais a Administração Pública moderna busca a parceria com o setor privado para a realização de suas atividades. Pode-se dizer que a terceirização constitui uma das formas de privatização de que se vem socorrendo a Administração Pública.

Privatização em sentido amplo abrange todas as formas pelas quais se busca uma diminuição do tamanho do Estado, podendo abranger a desregulação, a desmonopolização de atividades econômicas, a privatização de serviços públicos (quando a atividade deixa de ser serviço público e volta à iniciativa privada), a concessão de serviços públicos (dada à empresa privada e não mais à empresa estatal, como vinha ocorrendo) e as contratações de terceiros (*contracting out*), em que a Administração Pública celebra ajustes de variados tipos para buscar a colaboração do setor privado, como os contratos de obras e prestação de serviços (a título de terceirização) e os convênios.

Uma das principais vantagens da terceirização é a especialização da empresa contratada e a possibilidade de a empresa tomadora do serviço concentrar-se na execução de suas atividades-fim; em nosso caso mais específico, será a reposição imediata de outro veículo tipo Auto-Ambulância, quando a manutenção corretiva exigida não ficar pronta em determinado período, quase "zerando" a possibilidade de o sistema de atendimento pré-hospitalar entrar em colapso.

Essa concentração de esforços em áreas específicas visa ao aumento de eficiência, o que vem sendo adotado em muitas empresas e resulta objetivamente

na terceirização, contemplando assim uma nova visão administrativa no poder público.

Atualmente, a terceirização está se tornando a palavra-chave na economia moderna. Não se trata, evidentemente, de um modismo repetido inconscientemente por todos aqueles que repetem palavras que estão na moda só para parecerem modernos, atualizados, trata-se de algo mais amplo, de um moderno conceito, que se assenta na parceria consciente entre locatário e locador em determinada atividade.

Os países desenvolvidos e em via de desenvolvimento têm na terceirização o caminho certo para o estabelecimento dessa forma de parceria consciente, para aumentar a produção e a produtividade, e que contribuirá de maneira decisiva para estreitar as relações entre o capital e o trabalho.

Para que a terceirização cumpra com a sua verdadeira função, será preciso que haja planejamento na Instituição, certeza do objetivo a ser por ela atingido e uma noção real de modernidade que se confunda com noção de qualidade do serviço prestado à comunidade pois a terceirização consiste em uma ferramenta do planejamento estratégico e como tal, integra todo sistêmico de uma organização.

4 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS E METODOLOGIA

4.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar o serviço de Terceirização de Frota de Ambulâncias como alternativa para redução dos custos de manutenção das viaturas.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Discorrer sobre os conceitos da Terceirização e sua aplicação nas organizações modernas;
- b) Apresentar as vantagens de Terceirização da Frota de Ambulâncias;
- c) Avaliar experiências já em andamento em segmentos estatais;
- d) Propor a locação da Frota de Ambulâncias como recurso para redução dos custos de manutenção.

4.3 METODOLOGIA

Para a consecução deste trabalho, adotou-se na primeira fase a pesquisa documental e bibliográfica referente ao assunto.

Na segunda etapa, foi realizado o estudo de campo em busca de documentos e registros da situação atual da frota, bem como de sua manutenção.

A terceira etapa consistiu na realização de entrevistas com oficiais e praças diretamente ligados ao setor de manutenção da frota das Auto-Ambulâncias do Primeiro Grupamento de Bombeiros da Polícia Militar do Estado do Paraná, bem como ao responsável pelo setor jurídico do Corpo de Bombeiros, a fim de obter informações técnicas referentes ao assunto de terceirização.

Na quarta etapa, realizou-se o encaminhamento de questionários ao efetivo que utiliza as viaturas Auto-Ambulâncias focando a qualidade, solução e eficácia do sistema de manutenção atual.

E para finalizar, foi realizada uma coleta de informações junto a empresas especializadas na área de locação de frotas, com a finalidade de obter dados relativos às vantagens desta modalidade de terceirização.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

5.1 HISTÓRICO DA CORPORAÇÃO¹

Iniciou-se na cidade de Curitiba, no ano 1882, com uma sociedade de bombeiros voluntários. Era a Sociedade Teuto-brasileira de Bombeiros Voluntários e visava satisfazer a necessidade de contemplar a Comunidade com um serviço contra incêndios, de caráter supletivo ao Governo do Estado e Município, os quais, em virtude de escassos recursos financeiros, tinham dificuldade para organizarem o departamento contra o fogo.

Passados vinte e quatro anos, no ano de 1.912, o então presidente da Província do Paraná, Carlos Cavalcanti, apresentou ao Congresso Legislativo do Paraná, um pedido de crédito necessário à criação de um Corpo de Bombeiros na Capital. Organizou-se, assim, pela sanção da Lei nº 1.133, de 23 de Maio de 1912, a tão esperada organização, a qual tinha equiparado os postos dos seus componentes, na plenitude de direitos, honras, prerrogativas e vantagens, aos equivalentes do Regimento de Segurança que é a atual Polícia Militar do Paraná.

O dia 08 de outubro de 1912 marcou o início das atividades do Corpo de Bombeiros do Paraná, pela leitura da ordem do dia baixada pelo Maj. FABRICIANO DO REGO BARROS, Primeiro Comandante Geral do Corpo de Bombeiros do Paraná.

A constituição inicial tinha caráter rigorosamente militar e a imprescindível autonomia completa. Possuía um Estado-maior, duas Companhias e dois Estado-Menor.

No ano de 1917 foi incorporado à Força Militar como Companhia de Bombeiros (Lei n.º 1.761 - 17/03/1917).

Em 1928 voltou a ser independente, com a constituição de Corpo, por intermédio da Lei nº 2.517, de 30/03/1928, passando a ter Estado-maior, Estado-Menor e duas Companhias.

Em 1931 passou novamente a fazer parte da Força Militar como Batalhão Sapadores-bombeiros, para fins militares, tendo porém sua parte administrativa e técnica desvinculada e independente do Comando Geral.

No ano de 1932, o Decreto 134, de 15 de Janeiro do mesmo ano, dispôs que

1 Literatura pesquisada junto ao Setor de Relações Públicas (BM/5) do Corpo de Bombeiros do PR.

a Corporação de Bombeiros passava a ser chamada Corpo de Bombeiros e tinha caráter independente da Força Militar, embora podendo ser empregada em serviços de guerra.

Em 1934, por intermédio do Decreto n.º86 de 18 de Janeiro, o Governo sujeitou os integrantes do Corpo de Bombeiros à Justiça Militar da Força e reduziu-o a uma companhia, vedando as transferências entre uma Corporação e outra.

Em 1936, passa à administração do município, e em 1938 retornou à administração do Estado sendo reincorporado à Polícia Militar com a denominação de Companhia de Bombeiros, porém gozando de autonomia administrativa para aplicação dos meios que lhe fossem atribuídos no orçamento do Estado.

Em 1953 passou a denominar-se, Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Paraná.

5.2 UNIDADE PRIMEIRO GRUPAMENTO DE BOMBEIROS - 1ºGB

O Primeiro Grupamento de Bombeiros do Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Paraná, é responsável pelo atendimento emergencial dentro do Município de Curitiba, o qual verifica-se que ao passar dos anos, não evoluiu nas mesmas proporções do crescimento demográfico e geográfico da cidade. Com este grande crescimento, novas técnicas, viaturas, materiais, equipamentos e aquartelamentos são urgentemente necessários, bem como a continuidade na descentralização dos serviços de Bombeiros em Curitiba.

Na presente situação, este Grupamento deveria possuir em seu efetivo previsto, um total de **485 bombeiros**, sendo possível verificarmos um "claro" de **80** bombeiros, o que contraria o parâmetro proposto pela Organização das Nações Unidas (ONU), o qual estabelece a relação de 01 (um) bombeiro para cada 1.000 (mil) habitantes, o que representa uma defasagem de 1.200 (um mil e duzentos) bombeiros, ou seja, atualmente o Primeiro Grupamento de Bombeiros possui somente 25% do efetivo ideal.

Considerando ser o Corpo de Bombeiros uma unidade da Polícia Militar, podemos verificar que a competência de nossas atividades está delimitada na Constituição do Estado do Paraná, no seu Art. 48, e em perfeita sintonia com a Constituição Federal.

Art. 48 – A Polícia Militar, força estadual, instituição permanente e regular, organizada com base na hierarquia e disciplina militares, cabe à polícia ostensiva, a preservação da ordem pública, a execução das atividades de Defesa Civil, Prevenção e Combate a Incêndio, Buscas, Salvamentos e Socorros Públicos, o Policiamento de Trânsito urbano e Rodoviário, de Florestas e de mananciais, além de outras formas e funções definidas em lei. (Paraná, 1989, p.29)

Com estas responsabilidades, a Polícia Militar se organizou em conformidade com o que preceitua a **Lei Estadual nº 6774**, de 08 de Janeiro de 1976, **Lei de Organização Básica (LOB)**, em órgãos de direção, apoio e execução, para desenvolver suas atividades operacionais em todo o Estado do Paraná.

Considerando a **Lei de Organização Básica (LOB)**, o 1º Grupamento de Bombeiros é uma unidade de execução, possuindo a seguinte estrutura organizacional (Figura 1):

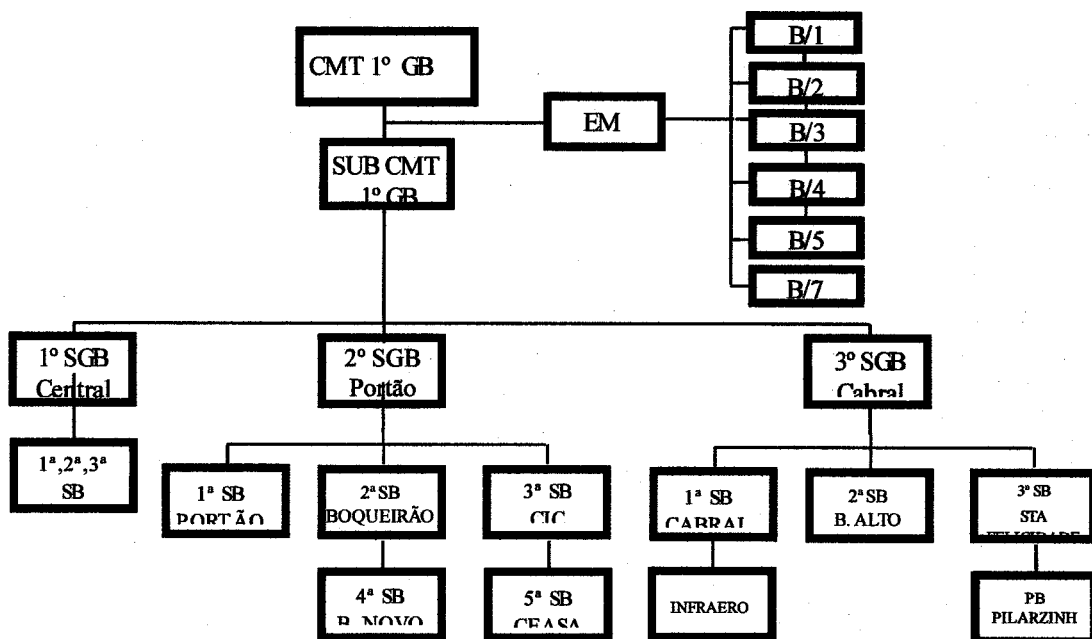


Figura 1 – Organograma do 1º Grupamento de Bombeiros
FONTE: Documentos internos do grupamento.

B1 – Primeira Seção do Estado-Maior: responsável pela área de recursos humanos dentro da Corporação (Grupamento de Bombeiros), no tocante à classificação, cadastro funcional, comportamento, etc.

B2 – Segunda Seção do Estado-Maior: cabe a esta seção a “checagem” de denúncias contra bombeiros, levantamentos de informações sobre possíveis desvios de conduta, levantamento de áreas de risco, ou seja, trata-se de um

trabalho “velado”, o qual tem por objetivo maior subsidiar o Comando do Grupamento com dados relativos ao seu Comando.

B3 – Terceira Seção do Estado-Maior: responsável pelo planejamento administrativo e financeiro, controle e fiscalização das atividades relativas à instrução e desencadeamento das atividades extra-operacionais.

B4 – Quarta Seção do Estado-Maior: seção que controla toda a frota do grupamento. Elabora e executa planos de manutenções (preventivas e recuperativas) bem como editais para a compra de viaturas e equipamentos.

5.3 SIATE

O SIATE² (Sistema Integrado de Atendimento ao Trauma) teve o seu primeiro movimento desencadeado por uma decisão interministerial de maio de 1987. Técnicos do IPPUC, concluíram um diagnóstico da demanda e desenharam um modelo adequado à realidade que pretendia-se modificar.

Sendo o projeto piloto então elaborado, mereceu aprovação em Dezembro de 1987 e deu origem a termos aditivos ao convênio do Sistema Único e Descentralizado de Saúde, então vigente entre os Ministérios da Previdência e Assistência Social, da Saúde e o Governo do Estado do Paraná. Os termos aditivos repassavam recursos específicos à concretização do projeto. Em março de 1988, uma portaria da Secretaria de Estado da Saúde constituiu uma comissão destinada a implantar o projeto piloto.

A 29 de março de 1990, época em que era comandante do Corpo de Bombeiros o Cel QOBM Miguel Arcanjo Capriotti, foi assinado o convênio de cooperação técnica, destinado a implantar um Serviço de Atendimento Pré-hospitalar, inicialmente voltado ao atendimento de vítimas de traumas e limitado à Cidade de Curitiba, porém com ambição de atingir todo o Estado do Paraná e abranger outras emergências médicas. Assinaram o convênio de implantação do SIATE, a Secretaria de Estado da Segurança Pública, a Secretaria de Estado da Saúde e a Prefeitura Municipal de Curitiba, através da Secretaria Municipal de Saúde e do Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba – (IPPUC).

Outras instituições alinharam-se de imediato à iniciativa: o antigo escritório regional do INAMPS, qualificado como representante do Ministério da Saúde; a

2 Literatura pesquisada junto ao Setor de Relações Públicas (BM/5) do Corpo de Bombeiros do PR.

Universidade Federal do Paraná pelo Hospital de Clínicas; a Universidade Católica do Paraná por meio da sua Secretaria Geral e a Associação Brasileira dos Companheiros das Américas através do Comitê Paraná – Ohio. Coube à Secretaria de Estado da Segurança Pública oferecer os socorristas, selecionados e treinados dentre os militares do Corpo de Bombeiros para compor a principal força de trabalho na equipe multiprofissional, à Secretaria de Estado da Saúde contratar os médicos destinados a compor o Corpo Clínico do serviço e à Secretaria Municipal de Saúde custear com a parte operacional do serviço.

5.4 FROTA AUTO-AMBULÂNCIA

Uma ambulância é um veículo destinado ao transporte de pessoas doentes ou feridas do, ou para o, local de tratamento. O termo ambulância é usado para descrever um veículo usado para trazer cuidados médicos a pacientes fora do hospital e, quando apropriado, para transportar um paciente ao hospital para um tratamento ou análises complementares. Este termo "ambulância" vem da palavra latina "ambulare", que significa "movimentar".

Até a Segunda Guerra Mundial³ a palavra era também usada para designar os postos de socorro militares de campanha. Atualmente, o termo está geralmente associado aos veículos automóveis que prestam assistência médica de emergência. Estes veículos estão normalmente equipados com luzes rotativas e sirenes de aviso, destinados a facilitar a sua deslocação rápida no trânsito.

Toda frota Auto-Ambulância do Primeiro Grupamento de Bombeiros do Paraná é destinada à missão do SIATE, de prestar o socorro de emergência às vítimas de acidentes ocorridos em vias e logradouros públicos, em ambientes profissionais e domiciliares, garantindo o suporte básico e avançado de vida, e transportá-las para os hospitais de referências integrados ao sistema em condições ideais, com equipamentos e procedimentos médicos indispensáveis, evitando o agravamento das lesões e melhorando suas condições clínicas.

Segue abaixo a relação atual da frota de ambulâncias do Primeiro Grupamento de Bombeiros (Tabela 1).

3 Guerra que ocasionou o maior número de mortes de toda história.

TABELA 1 - RELAÇÃO ATUAL DA FROTA DE AMBULÂNCIAS DO 1ºGB

Nº.	PREFIXO	MARCA / MODELO	ANO	PROPRIEDADE
01	AA 4388	M. BENZ / SPRINTER	1997	ESTADO
02	AA 4694	IVECO / FIAT D	1999	MUNICÍPIO
03	AA 5008	IVECO / FIAT D	2000	MUNICÍPIO
04	AA 5858	RENAULT / MASTER	2003	ESTADO
05	AA 5870	RENAULT / MASTER	2003	ESTADO
06	AA 5871	RENAULT / MASTER	2004	ESTADO
07	AA 5873	RENAULT / MASTER	2003	ESTADO
08	AA 5874	RENAULT / MASTER	2003	ESTADO
09	AA 5876	RENAULT / MASTER	2003	ESTADO
10	AA 5877	RENAULT / MASTER	2003	ESTADO
11	AA 5878	RENAULT / MASTER	2003	ESTADO
12	AA 6180	IVECO / 3510V1	2005	ESTADO
13	AA 6181	IVECO / 3510V1	2005	ESTADO
14	AA 6182	IVECO / 3510V1	2005	ESTADO
15	AA 6183	IVECO / 3510V1	2005	ESTADO
16	AA 6184	IVECO / 3510V1	2005	ESTADO

FONTE: Planilha de controle interno da seção B4 do 1ºGB.

5.5 MANUTENÇÃO DA FROTA DE AMBULÂNCIAS

Manutenção⁴ é todo o cuidado e trabalho realizado para conservar a viatura em estado de pronta utilização e compreende as inspeções, os serviços, a colaboração quanto à servibilidade, a reparação, a recuperação e a restauração.

No Primeiro Grupamento de Bombeiros do Paraná, a manutenção dos veículos divide-se em escalões de responsabilidade, sendo executadas pelos bombeiros condutores, pelo pessoal de manutenção da Organização e por terceiros.

Conhecer o veículo que se vai dirigir é muito importante, pois implica em muita responsabilidade. Quando se fala em dirigir uma viatura do Estado a responsabilidade aumenta, pois está-se lidando com material e dinheiro público.

Em se tratando de uma ambulância, o grupo de Resgate depende muitas vezes da chegada rápida no local do acidente.

A frota de atendimento pré-hospitalar é considerada veículo leve, pesando cerca de 1500 Kg. Necessita de uma manutenção adequada, como qualquer outro veículo e não possui um modelo/marca padrão, varia de acordo com a montadora que ganha a licitação.

4 CONRRADO, Luiz Carlos, Aquisição, Manutenção e Utilização de Viaturas - Fatores que Dificultam sua Conservação. São Paulo: CAES, 1996.

Na tabela abaixo, podemos verificar o custo total das manutenções realizadas nos anos de 2006, 2007 e 2008 (Tabela 2).

TABELA 2 – CUSTOS MANUTENÇÃO FROTA DE AMBULÂNCIAS

CUSTOS MANUTENÇÃO			
MARCA	ANO 2006	ANO 2007	ANO 2008
IVECO	R\$ 96.741,33	R\$ 43.881,78	R\$ 315.128,65
M. BENZ	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 51.652,28
RENAULT	R\$ 158.190,05	R\$ 78.363,08	R\$ 502.570,00
TOTAL	R\$ 254.931,38	R\$ 122.244,86	R\$ 869.350,93

FONTE: Planilha de controle interno da seção B4 do 1ºGB.

Pode-se mencionar que há dois escalões de manutenção, a mais rotineira classificada como 1º escalão, a qual é executada pelo motorista com os conhecimentos básicos a ele inerentes e a de 2º escalão executada por especialistas.

O motorista deve estar atento às alterações da viatura, registrando suas observações no diário de bordo.

Se houver displicência nestas observações, com certeza acarretará problemas, os quais além de encarecer o custo da manutenção, irão deixar a ambulância baixada por um tempo maior.

5.5.1 Manutenção de Primeiro Escalão

A manutenção de primeiro escalão da viatura deve ser executada diariamente pelo motorista com o auxílio da guarnição da viatura.

O Tenente responsável pelo setor B4 do grupamento é o detentor das viaturas; a ele compete a fiscalização por meio de inspeções sistemáticas ou periódicas.

A manutenção de primeiro escalão é feita diariamente, antes e após a utilização da viatura, com as ferramentas pertencentes a ela.

A manutenção de primeiro escalão compreende:

- a) limpeza do veículo;
- b) reabastecimento;
- c) troca de óleo do veículo;
- d) verificação do nível da solução da bateria;

- e) substituição de lâmpadas e fusíveis queimados;
- f) verificação dos pneus e calibragem;
- g) verificação do nível de água no radiador e completamento;
- h) execução de pequenos reparos.

A inspeção antes do uso constata se alguma alteração ocorreu desde a última inspeção realizada.

O condutor deve, ainda, estar atento durante o uso do veículo, para perceber se há alguma anormalidade no funcionamento da viatura, como ruídos estranhos, vapores do radiador, fumaça ou odor produzido por superaquecimento do motor, do alternador, dos freios ou da embreagem, do sistema elétrico e outros, os quais podem levar o veículo a problemas futuros.

A inspeção após o uso tem por objetivo deixar a viatura pronta para ser empregada novamente, a qualquer momento.

5.5.2 Manutenção de Segundo Escalão

Este escalão de manutenção será executado por mecânicos de oficinas especializadas conveniadas com o Estado. Como já foi dito, é importante que o condutor tenha o conhecimento deste escalão de manutenção para encaminhar o veículo (no caso a Ambulância) para os devidos reparos ou para alertar os responsáveis pelo assunto.

É importante ter o conhecimento que a listagem de reparos descrita logo abaixo não esgota o assunto, sendo somente um roteiro a ser seguido.

A responsabilidade da manutenção de segundo escalão cabe ao dirigente do órgão detentor, a quem compete supervisionar e inspecionar a execução dos planos e atividades de manutenção. Esta responsabilidade cabe também ao oficial de motomecanização, a quem compete supervisionar reparos e substituições de peças dos veículos. É do auxiliar do oficial de motomecanização, a incumbência de assessorá-lo na fiscalização e inspeção dos serviços executados.

A manutenção de 2º escalão (executada pelas oficinas especializadas) necessita de ferramental apropriado e abrange os seguintes serviços:

- a) troca, limpeza e instalação de velas;

- b) cobertura com fita isolante dos cabos elétricos avariados;
- c) substituição da correia do ventilador;
- d) substituição do obturador da válvula da câmara de ar;
- e) drenagem e limpeza dos resíduos acumulados no filtro ou na bomba de combustível;
- f) realização de rodízio nos pneumáticos;
- g) lubrificação dos veículos;
- h) fiscalização do estado dos pneus;
- i) requisição da substituição necessária;
- j) e reparação de câmaras e pneus.

É necessário lembrar que a frota de Ambulância é uma ferramenta primordial no atendimento a acidentados. Sem ela simplesmente não há o serviço de pronto-socorrismo, tão necessário nos dias de hoje. Além disso, conservando a viatura utilizando-se principalmente da manutenção de 1º escalão o condutor terá condições de conhecer melhor a viatura.

Porém, se a manutenção extrapolar o contido no item "Manutenção de 1º Escalão", o condutor da viatura deverá procurar os responsáveis para fazê-lo ou providenciar os reparos necessários.

É importante ressaltar que neste capítulo foi descrito aquilo que é mais corriqueiro dentro da "Manutenção de 2º escalão" simplesmente para conhecimento do condutor. Quando o condutor necessitar de algum reparo dentro deste escalão deverá procurar mão-de-obra especializada ou, no mínimo, orientação deles.

6 TERCEIRIZAÇÃO

As impressionantes mudanças que nos conduziram ao final do século provocaram transformações profundas na sociedade e conseqüentemente no mundo empresarial, que com muita velocidade procura adaptar-se ou interligar-se às novas tendências.

No Brasil, em particular, o quadro se torna mais complexo, em razão de uma recessão econômica, geradora de uma crise social das mais graves da nossa história. Somente idéias ousadas, criativas e planejadas nos conduzirão ao caminho da modernidade e do sucesso, buscando assim a reversão do quadro atual.

Por outro lado, a consolidação do processo de TERCEIRIZAÇÃO, na conjuntura atual do país, além das características que norteiam os princípios modernos do mundo empresarial, pode e deve ser encarada como amortecedor da crise social, pois dentre outras coisas, reduz o impacto do desemprego e motiva alguns profissionais a desenvolver seu lado empreendedor.

É evidente que no mundo da administração as ações planejadas e gerenciadas são fundamentais para o sucesso.

A terceirização é uma pequena, porém importante, janela de que as instituições dispõem para contemplar o futuro. Ao deslocar para terceiros as atividades, serviços e funções que não se ligam ao seu objetivo principal, o universo empresarial ajusta-se a um figurino que se baliza pelos valores e metas da racionalização das estruturas, agilização de processos e métodos, melhoria da produtividade e qualidade e aperfeiçoamento das técnicas de gestão.

No Brasil, o fenômeno da terceirização já está oferecendo resultados bastantes significativos, haja vista o número de empresas que adotaram o modelo.

As experiências têm demonstrado que os ganhos empresariais ocorrem a partir do enxugamento de estruturas e das crescentes reduções de empresas em atividades que, até então, vinham sendo operadas por recursos da própria empresa. Isso significa que a onda da terceirização veio para ficar. Não se trata de um movimento passageiro ou de um modismo, mas sim de uma opção estratégica pelos conceitos de racionalidade, maior produtividade, melhor qualidade a menor custo.

Constitui, portanto, uma importante descoberta para o processo de modernização empresarial e, como tal, merece engajamento de todos aqueles que se preocupam em respirar o cheiro do tempo.

A terceirização chega e se implanta no Brasil em boa hora. Não podemos perder de vista os imensos desafios que nos esperam, principalmente quando se levam em conta o conteúdo de acirrada competitividade e maximização dos processos produtivos, em nível internacional.

Com a chegada do terceiro milênio, o Brasil há que avançar em diversos sentidos. Dentre eles destaca-se o caminho da modernização das estruturas empresariais, passo decisivo para atingirmos a meta de fabricação de produtos compatíveis com as regras, costumes e cultura do Primeiro Mundo. Não abriremos as portas aos mercados internacionais, se não formos capazes de produzir produtos competitivos e qualificados, do ponto de vista de padrões internacionais.

6.1 O CONCEITO E A UTILIZAÇÃO

O moderno conceito de terceirização se caracteriza como uma técnica moderna de administração, que gera, inclusive, mudanças estruturais nas instituições, na cultura empresarial, nos sistemas, procedimentos e controles de todo o sistema organizacional e financeiro. Tais mudanças têm como objetivo atingir melhores resultados, concentrando todo os esforços e energia da empresa na sua atividade principal.

Na realidade, já há muitos anos que as empresas, tanto do primeiro mundo como do Brasil, contratam o serviço de outras que oferecem serviços especializados, de uso temporário, ou mesmo permanente, cujo desenvolvimento não é cabível no ambiente interno da organização. Alguns setores, como as indústrias gráfica e têxtil, empregam intensamente essa prática⁵.

Também há exemplo importante nas montadoras de veículos, que não produzem nenhuma das peças utilizadas na fabricação dos carros que comercializam, mas sim as encomendam de outras empresas, de acordo com especificações técnicas e padrões de qualidade por elas estabelecidos.

Contudo, a prática de aquisição de peças para montagem de produtos acabados conduz às origens da industrialização. Trata-se agora de um processo diferente, que deve ser encarado como uma mudança no processo de gestão.

Na verdade, a prática da terceirização se originou por ocasião da Segunda Guerra Mundial, quando as indústrias bélicas norte-americanas enfrentaram o

5 GIOSA, Lívio. *Terceirização*; uma abordagem estratégica. 4.ed. São Paulo, Pioneira, 1995.

desafio de suprir os aliados de armamentos com rapidez, quantidade e qualidade suficientes para um bom desempenho das tropas. Para aumentar sua eficiência, passaram a contratar empresas externas para as atividades de suporte.

Veja-se que a medida surgiu numa situação de emergência. Do mesmo modo, as mudanças geradas nos mercados consumidores e produtores no final da década de 80 levaram a uma situação de emergência, para superação da crise e da recessão que marcou a década. As empresas passaram então a buscar eficiência e eficácia como metas prioritárias. Em outras palavras: produzir mais, melhor e com menor custo.

Essa exigência de qualidade não atingiu apenas a empresa privada, mas também a organização pública. Em consequência da escassez de recursos, o contribuinte passa a desejar um Estado que gaste menos atingindo os mesmos ou melhores resultados. Em vista disso, a idéia de terceirização já vem sendo bastante aceita nesse setor.

Resumindo, é possível afirmar que: terceirização é um processo de gestão, pelo qual se transferem para empresas externas – terceiros – as atividades que, embora necessárias ao bom funcionamento da empresa (atividades-meio), não são o seu objetivo principal (atividade-fim).

Segundo Queiroz⁶, a terceirização apresenta os seguintes ganhos empresariais: os fornecedores são especializados; há uma administração da qualidade dos serviços prestados; a estrutura básica é leve e ágil; existe uma reutilização produtiva dos espaços na empresa; os investimentos podem ser direcionados para a atividade-fim; a supervisão se concentra na qualidade do seu produto; os resultados são competitivos.

Contudo, antes de terceirizar é preciso examinar dois aspectos fundamentais: quais os fatores que podem comprometer a terceirização e quais as áreas que devem ser terceirizadas?

Dentre os fatores que podem comprometer a terceirização está um possível aumento de risco a ser administrado, o erro na escolha a avaliação do prestador de serviços, erros no planejamento, desigualdade de cultura empresarial entre os parceiros. Cabe aqui um parêntesis para conceituar, a “cultura” de uma empresa, termo que a Sociologia da Administração emprega para designar os padrões de

6 QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual de Terceirização**. 7.ed. São Paulo, STS Publicações e Serviços, s/d. p. 35 e 67 e 73.

procedimento, as políticas e filosofias da instituição. No caso em estudo este é um particular de extrema relevância, pois se trata de um órgão público, cuja atividade-fim apresenta características absolutamente peculiares.

A seleção de áreas a serem terceirizadas exigirá da empresa tomadora de serviços muito cuidado. Alguns aspectos principais devem ser levados em conta nesse processo:

- a) verificar o risco de perda de qualidade, produtividade ou eficácia;
- b) avaliar os riscos de perda de segredos industriais e no caso, militares;
- c) compreender com exatidão a importância do setor ou atividade a ser terceirizada, em função da atividade-fim da organização.

Romanoschi⁷ diz que é preciso cuidado para não se deixar levar apenas pelo impulso e pela pressão exercida por uma tendência geral. De fato, os resultados de uma terceirização bem planejada são bastante benéficos, contudo, é preciso sempre levar em conta as características de cada empresa na escolha do que deve ser terceirizado. Embora, a rigor, segundo ele, tudo possa ser terceirizado, isso não é a saída correta. Deve-se localizar uma área não crítica para iniciar o processo. Alguns critérios são importantes:

- a) intensidade de uso dos serviços dos especialistas contratados;
- b) grau de especialização necessário;
- c) índices de desperdício.

Dentre as áreas cuja terceirização seria mais amplamente recomendável está a assistência técnica. Sendo o técnico um especialista, e por conseguinte, de alto custo, sua manutenção nos quadros permanentes da empresa pode significar prejuízo. Além disso, há o risco de uma baixa eficiência pelo fato de estar limitado a um determinado tipo de máquina e problema mais comum. Especialistas de fora da empresa podem ter uma visão mais abrangente e constantemente atualizada.

Finalizando, quando se deseja terceirizar um serviço, deve-se questionar a real necessidade. Uma vez avaliadas as áreas ou atividades a serem terceirizadas, analisa-se o setor: seus custos, seus pontos fracos e pontos fortes, como reaproveitar o pessoal envolvido no setor. Uma boa escolha de terceirização deve

⁷ ROMANOSCHI, Paulo Otto. *Terceirizar, sem planejar, pode falhar. Sua empresa está preparada? Dúvidas e soluções.* São Paulo, Maltese, 1994. p.36 e 71-72.

ser fundamental em:

- a) especialização;
- b) racionalização do serviço;
- c) aumento da produtividade;
- d) qualidade;
- e) agilidade;
- f) competitividade (no caso de empresas com fins lucrativos).

6.1.1 Vantagens e Fatores Restritivos da Terceirização

As vantagens da terceirização são desenvolvimento econômico; especialização dos serviços; competitividade; busca de qualidade; controles adequados; aprimoramento do sistema de custeio; esforço de treinamento e desenvolvimento profissional; diminuição do desperdício; agilidade das decisões; menor custo, maior lucratividade e crescimento.

Como fatores restritivos da terceirização pode-se destacar o desconhecimento da alta administração; resistência e conservadorismo; dificuldade de encontrar a parceria ideal; risco de coordenação dos contratos; falta de parâmetros de custos internos.

6.2 TERCEIRIZAÇÃO DE FROTAS

Frotas administradas e operacionais exigem esforço constante para manutenção e atualizações, administrar os veículos muitas vezes mais atrapalha do que ajuda as corporações. Depois de fazer e refazer as contas e antever a dor de cabeça de uma reestruturação completa da frota própria, mais e mais executivos chegam à conclusão de que a solução é uma só: livrar-se da administração da frota de automóveis. Isso porque automóvel bom é aquele sem falhas, que está sempre disponível e é um instrumento gerador de economia para a empresa que o utiliza, permitindo a ela manter-se na vanguarda do seu mercado.

Optando-se pela terceirização da frota, a instituição abre espaço para reduzir sua frota interna e para dedicar-se a planejar e decidir quais são suas prioridades para o melhor desenvolvimento da sua missão. Uma característica da terceirização é a mudança de princípios e a dedicação integral a atividade-fim.

Terceirizar não deve estar associado somente à redução imediata da parte financeira. É importante preocupar-se em obter maior vantagem competitiva a partir dos melhores serviços e da focalização dos esforços nas atividades ligadas ao produto final da empresa.

Portanto, ao optar pela alternativa do aluguel, a empresa transfere para a Locadora não só a responsabilidade pela compra do veículo, mas também uma série de outros serviços e controles agregados que, somados, implicam em custos significativos e que, por já estarem incorporados ao aluguel do veículo, tornam esta alternativa duplamente atrativa.

As frotas de aluguel são substituídas em média de 12 ou 24 meses. Isso aumenta a satisfação do usuário e possibilita maior produtividade operacional, como também mantém a empresa tecnologicamente atualizada em relação à frota. De acordo com o ritmo das necessidades do cliente, os modelos e quantidades dos veículos podem ser alterados para se adequarem a cada momento vivido pela instituição, sem gerar-lhe custos ou prejuízos.

Além disso, as prestadoras deste tipo de serviço possuem plantão 24 horas para fornecimento de apoio de manutenção, reparos e substituição do veículo em caso de qualquer ocorrência.

6.2.1 Serviços Transferidos para a Locadora com a Terceirização da Frota

- a) Negociação com concessionárias;
- b) Compra dos veículos;
- c) Recebimento e conferência dos veículos;
- d) Pagamento dos veículos;
- e) Serviços de emplacamento/licenciamento (inicial e posteriores);
- f) Distribuição/transporte dos veículos para locais de utilização;
- g) Pagamento, identificação e cobrança de multas de trânsito;
- h) Contratação de seguros, roubo ou furto, incêndio, acidentes;
- i) Acompanhamento judicial e extrajudicial dos sinistros;
- j) Ocorrências;
- k) Serviços de recuperação dos veículos acidentados;
- l) Controle de manutenção preventiva.
- m) Administração e controle da manutenção corretiva;

- n) Manutenção e fornecimento de carro reserva em caso de indisponibilidade;
- o) Negociação e venda dos veículos usados;
- p) Cobrança e recebimento dos veículos usados;
- q) Substituição periódica da frota por veículos novos;
- r) Serviços de controles informatizados.

6.2.2 Principais Vantagens da Terceirização de Frotas

A frota é renovada e revisada constantemente para que sua empresa tenha veículos em perfeitas condições de uso.

A manutenção e o custo operacional da frota certamente envolvem gastos relevantes. Com a locação de veículos você fica isento de todas estas despesas. Além disso, em caso de problemas os veículos são imediatamente substituídos sem nenhum custo extra.

No controle de capital de giro evita-se uma série de investimentos desnecessários, o aluguel de veículos impede que a instituição desvie capital de giro de sua atividade principal.

Os custos com impostos e seguros são outro ponto importante, que torna-se sensivelmente menor a partir das locações, pois despesas de IPVA, licenciamento e seguro obrigatório ficam por conta da terceirizada contratada.

Realizando a locação de veículos, toda a administração da frota fica a cargo da locadora especialista no assunto.

Possui vantagens exclusivas, pois caso estejam interessado em trocar a frota própria pela locação de veículos é possível estudarem a compra dos carros da instituição para facilitar todo o processo de mudança.

Central de Atendimento 24 horas 0800.

Desta forma, as empresas poderão contar com um serviço insuperável, carros da mais alta qualidade e o que é melhor, sem precisar pagar mais por tudo isso.

6.3 TERCEIRIZAÇÃO NOS ÓRGÃOS PÚBLICOS

A terceirização, no seu sentido mais amplo, atinge todos os segmentos do setor empresarial, tanto o privado como o público.

É notável perceber as mudanças que a terceirização, ampliada, segundo o enfoque da modernização de gestão, pode provocar nos mecanismos do Estado, no que se refere à: qualidade, produtividade, redução de custos, valorização dos talentos humanos.

A terceirização no Estado não é novidade. No entanto, ela tem sido adotada fora dos princípios que devem norteá-la, e, pior, algumas vezes, como um meio de privilegiar pessoas ou instituições privadas. Se assim não o fosse, estaria alicerçada por meios básicos de gestão administrativa que dariam impulsos significativos e duradouros na máquina pública, seja em nível municipal, estadual ou federal.

Estando diante de uma crise econômica permanente e no momento exato da redefinição do papel do Estado, e do seu âmbito de competência e de uma completa revisão deste mesmo modelo.

Modernizar é preciso. Sobretudo no setor público, cujos mecanismos, escusos, lentos e emperrados deixaram de lado a valorização das técnicas e do conhecimento, para se perder nas escaramuças individuais e políticas, distanciando-se cada vez mais da nova realidade da gestão aplicada nas empresas privadas e nos países do primeiro mundo. Somente com a utilização de novos padrões de gestão no setor público é que se chegará a um processo de modernização do governo. E isto se dará somente com uma combinação firme e decidida da atitude política com o comportamento gerencial, administrador e fiscalizador ao governante na busca da condução de resultados verdadeiramente positivos para o Estado, enquanto máquina administrativa, e para a sociedade como um todo. Há que se ter coragem, disposição e competência para efetuar os desafios políticos e corporativistas.

O que é preciso ficar claro é que a Terceirização no Estado é possível, se seguir as premissas estratégicas alcançadas pela iniciativa privada. Sua introdução no cenário público é inevitável e irreversível.

Pode-se destacar alguns aspectos que nos a tal opinião. O primeiro seria o impacto provocado pela Terceirização no Estado com a regionalização dos serviços. O Estado é o maior comprador de serviços, por meio dos órgãos da administração

direta e indireta (empresas estatais, de economia mista e fundações). Com a implementação estratégica da Terceirização, novas oportunidades serão abertas para que empresas de pequeno e médio porte, em nível regional, tenham execução dos grandes contratos. Portanto, este impacto significará uma possibilidade inegável de crescimento econômico, como um todo, do Estado, dando condições plenas para a abertura de novas empresas, aumentando a oferta de mão-de-obra, e por conseguinte, gerando mais receita para o próprio Estado. A geração de novos empregos será naturalmente expandida.

A possibilidade de crescimento econômico, com a abertura de novas empresas, irá desencadear uma seqüência de ações negociais, envolvidas na malha que circunscreve estas opções. Assim, serão desenvolvidos novos fornecedores para o atendimento destas demandas, com a apropriação de recursos, oferta de mão-de-obra e uso de tecnologia.

Além disto, o Estado poderá imprimir, como princípio máximo da Terceirização, a filosofia da qualidade de serviços prestados, estabelecendo com os fornecedores/parceiros um compromisso formal pela valorização deste processo e das técnicas inovadoras da administração.

Por outro lado, a segmentação e regionalização de contratos de parceria, privilegia os critérios técnicos em detrimento dos favores políticos, seja pelos valores pouco significativos, seja pela proximidade entre o órgão que decide a contratação e o local de prestação de serviço.

O segundo fator que emerge desta proposição é a necessidade de o Estado tratar a Terceirização à luz de um planejamento estratégico. O momento exige, acima de tudo, esta procura.

Muitas mudanças poderão ser propostas, seja tanto em nível organizacional quanto em nível das normas, procedimentos e controles internos. Há que se objetivar o aprimoramento da máquina administrativa, com a revisão de uma série de atividades, nas quais invariavelmente, há uma queda de produtividade, lentidão de atendimento e gastos demasiados.

A Terceirização, neste ambiente, deve provocar mudanças que terão reflexos administrativos e políticos, pois gerarão mudanças de posturas, com um processo de gestão que levará, naturalmente, à revisão dos órgãos públicos, modernização da máquina administrativa, condições otimizadas de gerenciamento, estímulo à criatividade, reduções de custos, e, por conseqüência, uma melhoria dos serviços

públicos, com reflexos no atendimento à sociedade.

6.3.1 Aspectos Jurídicos das Atividades do Poder Público

O poder público, além de serviços que presta, exerce outras atividades de interesse da comunidade, como mediar relações entre particulares proporcionando segurança nas transações. Também exerce atividades instrumentais oferecendo equipamentos, tecnologia e recursos humanos necessários para a prestação de serviços e fomenta atividades de interesse comum com a criação de incentivos fiscais ou materiais. Cabe-lhe ainda fiscalizar as atividades dos particulares exercendo, para tanto, seu poder de polícia administrativa.

De todas as funções se destaca a prestação de serviços pelo Estado ou por quem lhe faça as vezes. O serviço oferecido pelo Poder Público tem natureza distinta daquele serviço ofertado por particulares, posto que o regime jurídico é de Direito Público, configurando assim uma preponderância dos interesses da sociedade e não dos particulares.

Os serviços não são considerados públicos porque prestados pelo Estado ou por suas entidades, mas são públicos porque o interesse na sua prestação é geral e atinge indistintamente toda a comunidade. A prestação de serviços pelo Estado faz parte de sua missão, ou seja, ele existe enquanto portador de alguns serviços ou atividades inerentes à sua essência.

A doutrina jurídica define serviço público como sendo "toda atividade de oferecimento de utilidade ou comodidade fruível preponderantemente pelos administrados, prestada pela Administração Pública, ou por quem lhe faça as vezes, sob um regime de Direito Público, instituído em favor de interesses definidos como próprios pelo ordenamento jurídico"⁸.

Ao lado do serviço público propriamente dito, pode-se dizer, com segurança, que o Estado exerce outros serviços não definidos como públicos, a exemplo a limpeza do prédio da Prefeitura ou Câmara. Muito embora sejam distintos, há por vezes alguma confusão. Contudo, é importante afirmar que o Poder Público pode valer-se deles de forma direta executando-os por seus próprios meios ou de forma indireta, quando contrata com terceiros que fossem, em seu lugar, executar a

⁸ BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio. *Prestação de serviços públicos e administração indireta*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1973, p. 1.

atividade desejada.

As atividades que o Poder Público não oferece diretamente à comunidade podem ser executados por terceiros, pois não se discute o princípio da supremacia do interesse público, por tratar-se de atividade interna, muito embora todos os atos da Administração Pública devam atender à lei. Mas podem surgir dúvidas quando o Estado delega a um terceiro a execução de um serviço que será oferecido à população.

6.3.2 Formas de Execução de Serviço Público

A instituição, regulamentação, execução e controle dos serviços públicos são, via de regra, do Estado. Isto quer dizer que é a Administração Pública, direta e indireta, quem decide, nos termos de sua competência legal e constitucional, quais os serviços que irá oferecer à comunidade e de que forma o fará. A doutrina aponta duas formas de prestação de serviço público: a centralizada (direta) e a descentralizada (indireta) que, por conveniência e oportunidade, podem, em princípio, ser utilizadas pelo Poder Público.

É centralizada quando o Estado, em seu nome e sob total responsabilidade, vale-se de seus próprios órgãos para executar um serviço público. Será prestação descentralizada ou indireta quando a execução é atribuída a outra entidade, diferente da Administração Pública, para que a realize consoante a lei e o interesse comum.

A descentralização da prestação de serviço público pode ser aplicada por uma pessoa jurídica pública, como é a autarquia, ou uma pessoa jurídica privada (empresa privada, empresa pública, sociedade de economia mista ou fundação) na qualidade de autorizatória, permissionária, concessionária ou contratada, conforme o interesse. Esta forma consagrada de prestação dos serviços estatais esclarece qualquer dúvida sobre a possibilidade de se ter interposta pessoa trabalhando junto à Administração Pública.

6.3.3 Alguns Serviços Podem Ser: Autorizados, Permitidos, Concedidos ou Contratados

A natureza do serviço ou a legislação podem definir a forma (direta ou indireta) que o Estado deve utilizar para executar um certo serviço. Em linhas gerais, o Poder Público, após apurada análise das necessidades da comunidade e das suas condições políticas e econômicas e fundamentado na lei, pode escolher entre concessão, a permissão ou a autorização, se quiser, por exemplo, que o particular se remunere dos custos diretamente por tarifas, ou pode optar pela contratação quando a remuneração for feita pelo próprio Estado. Ou ainda se dispuser de meios próprios poderá oferecer o serviço diretamente, remunerando-se com arrecadação tributária geral.

Numa rápida leitura dos artigos 30, inciso V, e 175 da Constituição Federal, que versam sobre a administração indireta de serviço de transporte coletivo e, do conceito de serviço público, é possível pensar que tais serviços só poderiam ser prestados indiretamente por permissão ou concessão. Contudo, uma interpretação harmônica e sistemática da Constituição Federal e da legislação vigente e com apoio na doutrina e na jurisprudência, é facultado, ao Estado, valer-se também da autorização e da contratação de serviços de terceiros, quando optar por uma forma descentralizada (indireta) de execução dos serviços.

O aspecto principal a ser considerado para a escolha da forma de execução não deve ser a forma de pagamento, mas sim a forma que melhor atender aos anseios da população. Assim, de nada valerá optar pela concessão se o usuário não ficar satisfeito.

A par desta possibilidade, o Estado não pode esquivar-se de sua missão, ou seja, não poderá delegar a terceiros funções que lhe são próprias e portanto, indelegáveis, a exemplo do serviço de segurança pública, do serviço judiciário, da produção de leis e atos normativos, da fiscalização, etc. São pois atividades inerentes à existência do Estado consolidando sua existência como prestador destes serviços próprios e indelegáveis.

É oportuno ressaltar que se na iniciativa privada o objetivo é lucro, consoante as leis de mercado; no Estado o objetivo é o interesse público, consoante o ordenamento jurídico. Se na iniciativa privada temos atividades-meio e atividades-fins, na Administração Pública temos como atividades-meio aqueles serviços que

podem ser delegados e, como atividades-fins, aqueles indelegáveis, por encerrarem atos de império.

6.3.4 Serviços Públicos Contratados são Serviços Terceirizados

É possível ao Estado delegar a execução de alguns serviços por autorização, permissão, concessão ou simples contratação. A autorização, a permissão e a concessão encerram um regime jurídico próprio ao Direito Público por serem atos unilaterais, ao passo que na contratação, muito embora o Estado tenha prerrogativas consoante o Direito Administrativo, há também regras do Direito Privado, por tratar-se de ato plurilateral. Esta distinção permite concluir que a contratação de serviços pelo Poder Público ou por entidades por eles criadas é na verdade uma Terceirização de Serviços Públicos, sendo o contrato administrativo o instrumento desta terceirização.

A terceirização de serviços realizados pelo Estado pode ser definida como um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros, sob um regime de Direito Administrativo, ficando o Estado concentrado apenas nas atividades próprias e de império, que são indelegáveis.

Tal afirmação fundamenta-se, também, na legislação que disciplina a contratação de obras, bens e serviços. Assim, se a lei regulamenta contratar terceiros para, em nome do Estado executar certas atividades, permite, em outras palavras, ao Estado valer-se de uma terceirização. No entanto, o processo de contratação dos serviços é distinto daquele visto na iniciativa privada. É diferente, porque o Estado tem prerrogativas para atender ao interesse público, pois há uma legislação própria para contratação de serviços e porque deve-se observar as regras pertinentes aos servidores e aos agentes públicos. Mas não é por ser diferente que está vedado ao Estado contratar terceiros num processo de terceirização adaptado ao Direito Público.

Assim, quando o Estado contrata terceiros deve observar o procedimento licitatório, os ditames da Lei Orgânica quando for município, a natureza do serviço e tantas outras exigências que surgem a cada caso, que não são previstos para a iniciativa privada.

Sendo possível a terceirização de serviços públicos, resta saber se há limites para o Poder Público terceirizar. A resposta é afirmativa. O limite está na

natureza do serviço pois nem todos podem ser delegados.

Os serviços inerentes ao Estado hão de ser prestados diretamente ou pelas entidades governamentais, como serviços de: educação, saúde, segurança pública. Assim, não se pode falar em terceirização do ensino, mas poder-se-ia falar em terceirização da limpeza das dependências das escolas da rede pública, bem como não se pode terceirizar a prestação de saúde, mas nada impede que se tenha um serviço de transporte de pacientes executado por uma empresa contratada. Os limites são inerentes à missão do Estado.

6.3.5 Requisitos para Terceirizar nos Órgãos Públicos

Como toda idéia a ser posta em prática, a terceirização no setor público depende de um projeto capaz de analisar todas as circunstâncias que envolvem a questão.

Deve ser discutida a oportunidade ou necessidade de prestação de serviço, considerando, dentre outros, os custos e a qualidade da prestação. É fato que alguns serviços foram elevados, por lei, à categoria de serviço público por entender-se, à época, que a iniciativa privada não estava apta a exercê-lo livremente. Mas na tentativa de modernizar a atração do Estado, deve-se considerar quais serviços precisam continuar ser deixados à cura dos particulares, permitindo que as leis exerçam o controle.

Listados os serviços públicos que a Administração pretende continuar prestando, resta considerar quais poderiam ser delegados à execução de terceiros, mantendo o controle e a fiscalização. Com isto o Estado pode se concentrar em atividades inerentes à sua existência, melhorando a qualidade de sua prestação.

Identificados quais os serviços que serão delegados a terceiros, o administrador público deve buscar um procedimento licitatório, nos termos da Lei Federal nº 8666/93, com alterações feitas pela Lei 5883/94, qual o melhor "parceiro" para o Estado, salvo se o objetivo não puder ser obtido de mais de um ofertante, ou se não puder interessar a mais de um administrado.

Parceiro é aquele que tem interesse comum com alguém. Na iniciativa privada os interesses são particulares; no setor público os interesses hão de ser públicos. Assim, o Estado vai buscar um parceiro que, nos termos do contrato, terá interesse público, não implicando que deva prestar o serviço gratuitamente, mesmo

porque nem o Estado assim os realiza, posto que a população remunera-o por meio dos tributos ou tarifas. Então, nada obsta que o Estado tenha parceiros.

Coroando o procedimento licitatório, a Administração deve celebrar o respectivo contrato com o vencedor do certame. Este contrato espelha as cláusulas ao edital, daí a importância de ser o edital um ato cuidadosamente elaborado.

Uma das vantagens de contar com terceiros executando serviços junto ao Poder Público é a possibilidade de exigir tudo o que for pactuado, aplicando as sanções pré-estabelecidas toda vez que o contrato for descumprido. Assim, é fundamental que o contrato de prestação de serviços contenha cláusulas que permitam o controle e a fiscalização relativos à qualidade, preço, prazo e inovações tecnológicas.

6.4 EXEMPLO DE ÓRGÃO PÚBLICO QUE UTILIZA FROTA TERCEIRIZADA

Atualmente, três Batalhões da Polícia Rodoviária de São Paulo contam com 297 veículos locados, distribuídos nas diversas bases operacionais do Policiamento Rodoviário, localizadas em áreas sob concessão, que são substituídos periodicamente, em intervalos que variam de 12 a 18 meses.

A substituição tem ocorrido nesse intervalo, pois a partir do 18º mês, em função do desgaste natural, a manutenção preventiva e corretiva dos veículos apresenta alto custo, o que inviabiliza ao proprietário dos veículos a continuidade da operação.

A locação dos veículos para as concessionárias é feita por meio de contratos dos quais se verifica os valores mensais dispendidos para os tipos de veículos em operação devidamente caracterizados.

A operação de veículos locados pelo policiamento Rodoviário, ocasionada por força de contrato de concessão de rodovias, mostrou-se bastante positiva, pois a renovação da frota ocorre de maneira periódica, fazendo com que o serviço não sofra solução de continuidade e apresente um grau satisfatório de qualidade, tanto para o cliente externo como para o cliente interno, pois apesar de os policiais serem apenas usuários dos veículos, sentem diretamente os efeitos da operação de uma frota terceirizada, efeitos estes positivos, que se traduzem na:

- a) despreocupação com a manutenção preventiva e corretiva;

- b) despreocupação com a regularização dos veículos, frente a Legislação de Trânsito;
- c) despreocupação com a renovação da frota;
- d) despreocupação com reparos nos sistemas de sinalização acústica e visual dos veículos locados;
- e) despreocupação com a quantidade de veículos (viaturas) disponíveis para operação, pois baixas demoradas de veículos, acarretam no emprego de veículo reserva;
- f) possibilidade de uma maior ou menor quantidade de veículos para operação, de acordo com cláusula contratual.

Estas viaturas locadas são administradas como se pertencessem ao patrimônio do estado, pois ficão sujeitas às normas internas em vigor.

6.5 CONTROLE DO SERVIÇO TERCEIRIZADO

Sobre um serviço ou uma atividade estatal de responsabilidade da administração direta, autárquica ou das pessoas governamentais, que é repassado para um terceiro explorar, incidirá, sempre, um controle e uma fiscalização daquele que delegar.

O poder de controlar e fiscalizar é natural do Estado que apenas outorga a execução dos serviços ou atividades. Busca-se assim atender ao interesse geral consoante as regras de Direito Público.

6.6 Entende-se, desta forma, serem compatíveis com a terceirização no Estado as disposições que prevêem o controle do Tribunal de Contas do Estado sobre os contratos administrativos⁹, por ser este controle uma das regras de observância comum; isto não afronta a autonomia das partes constantes que pactuam nestes termos.

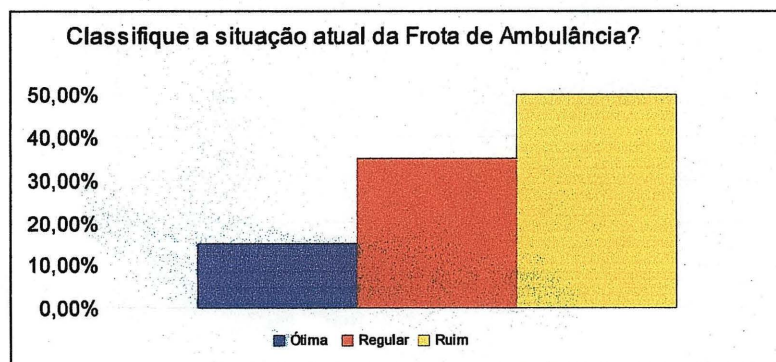
9 A Lei de Licitações considera contrato todo e qualquer ajuste celebrado entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares, por meio do qual se estabelece acordo de vontades, para formação de vínculo e estipulação de obrigações recíprocas.

7 APRESENTAÇÃO DE DADOS

Dentro das atribuições do dirigente da B4, setor responsável pelo controle da frota de ambulância, o qual requer um maior emprego de militares, se encontra a racionalização dos recursos e atenção especial à manutenção das viaturas.

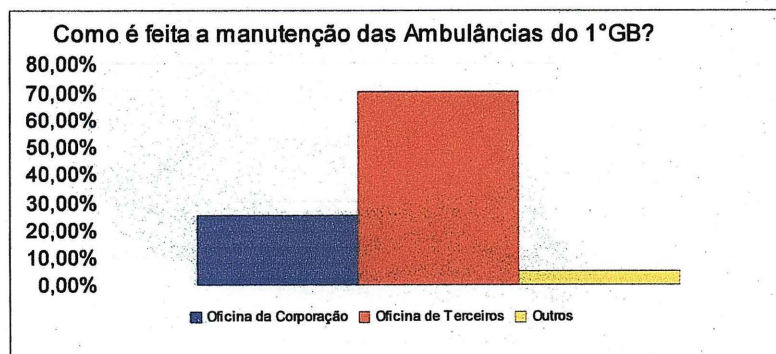
Visando apresentar um diagnóstico da situação de manutenção das Ambulâncias do Primeiro Grupamento de Bombeiros da Polícia Militar do Paraná, foi realizado um levantamento com os socorristas, motoristas e mecânicos, solicitando aos 51 Bombeiros que respondessem a um questionário, sendo certo que somente 33 atenderam ao solicitado. Foram tabulados quantitativamente os seguintes resultados, nos quesitos formulados:

GRÁFICO 1 – DADOS PERGUNTA 1 DO QUESTIONÁRIO SOBRE MANUTENÇÃO DA FROTA DE AMBULÂNCIAS



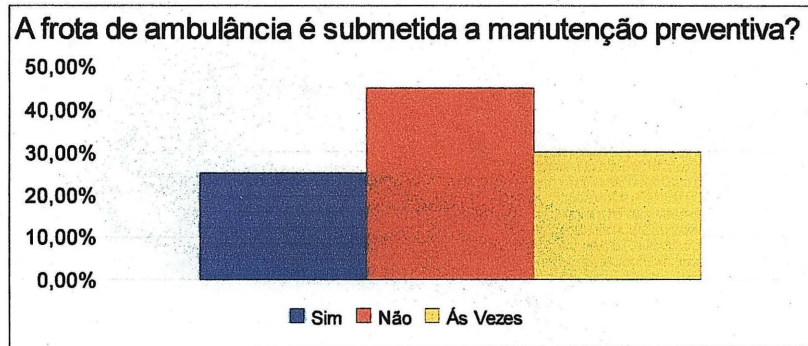
FONTE: Questionário elaborado pelo autor.

GRÁFICO 2 – DADOS PERGUNTA 2 DO QUESTIONÁRIO SOBRE MANUTENÇÃO DA FROTA DE AMBULÂNCIAS



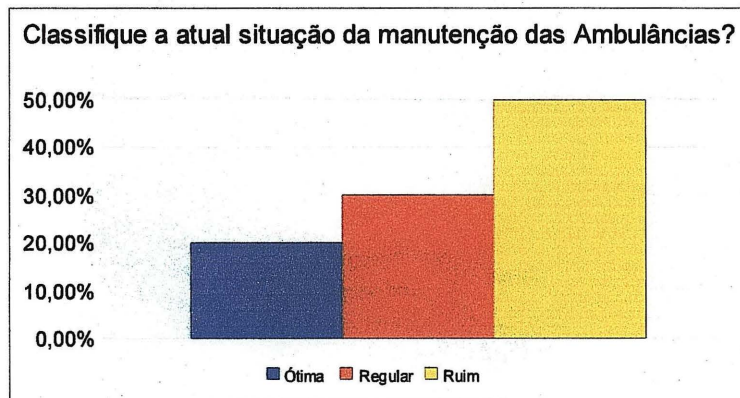
FONTE: Questionário elaborado pelo autor.

GRÁFICO 3 – DADOS PERGUNTA 3 DO QUESTIONÁRIO SOBRE MANUTENÇÃO DA FROTA DE AMBULÂNCIAS



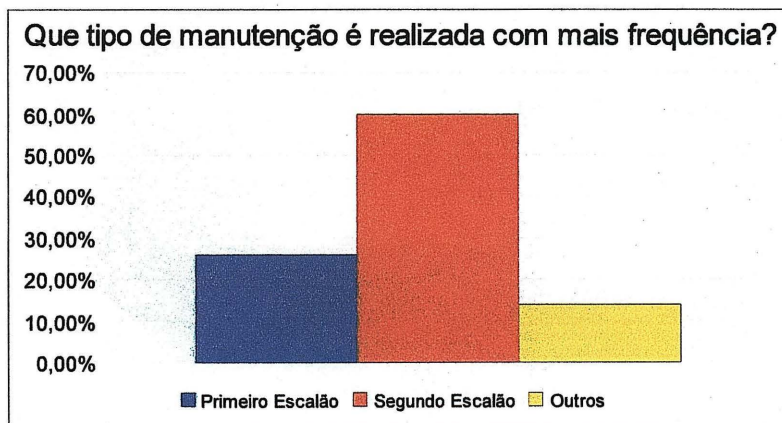
FONTE: Questionário elaborado pelo autor.

GRÁFICO 4 – DADOS PERGUNTA 4 DO QUESTIONÁRIO SOBRE MANUTENÇÃO DA FROTA DE AMBULÂNCIAS



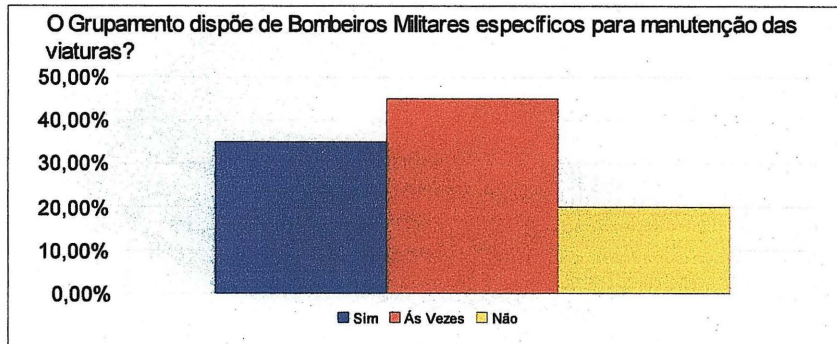
FONTE: Questionário elaborado pelo autor.

GRÁFICO 5 – DADOS PERGUNTA 5 DO QUESTIONÁRIO SOBRE MANUTENÇÃO DA FROTA DE AMBULÂNCIAS



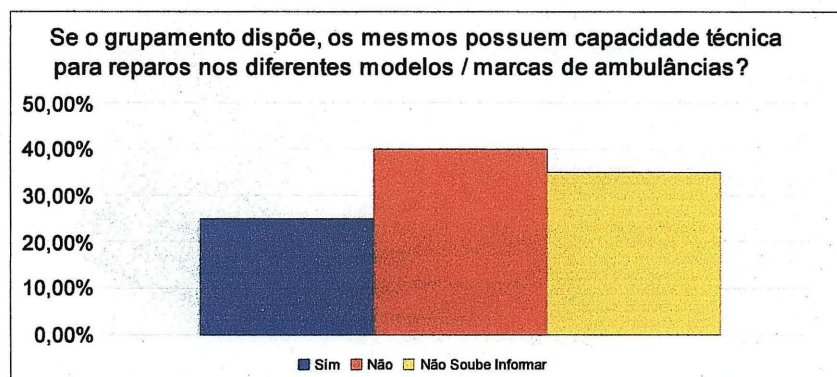
FONTE: Questionário elaborado pelo autor.

GRÁFICO 6 – DADOS PERGUNTA 6 DO QUESTIONÁRIO SOBRE MANUTENÇÃO DA FROTA DE AMBULÂNCIAS



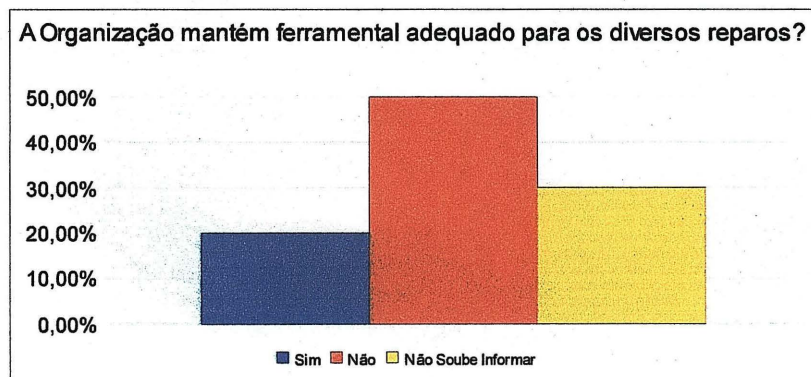
FONTE: Questionário elaborado pelo autor.

GRÁFICO 7 – DADOS PERGUNTA 7 DO QUESTIONÁRIO SOBRE MANUTENÇÃO DA FROTA DE AMBULÂNCIAS



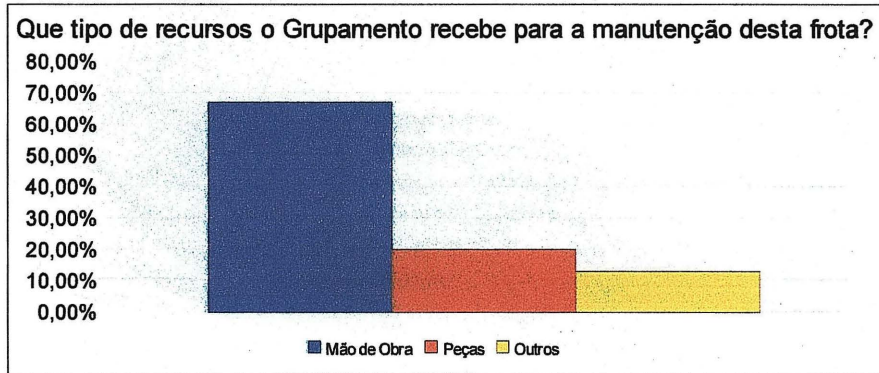
FONTE: Questionário elaborado pelo autor.

GRÁFICO 8 – DADOS PERGUNTA 8 DO QUESTIONÁRIO SOBRE MANUTENÇÃO DA FROTA DE AMBULÂNCIAS



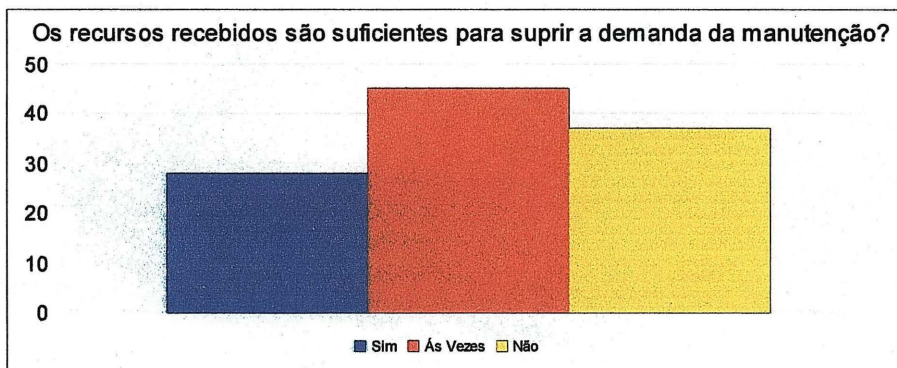
FONTE: Questionário elaborado pelo autor.

GRÁFICO 9 – DADOS PERGUNTA 9 DO QUESTIONÁRIO SOBRE MANUTENÇÃO DA FROTA DE AMBULÂNCIAS



FONTE: Questionário elaborado pelo autor.

GRÁFICO 10 – DADOS PERGUNTA 10 DO QUESTIONÁRIO SOBRE MANUTENÇÃO DA FROTA DE AMBULÂNCIAS



FONTE: Questionário elaborado pelo autor.

Segue abaixo análise do questionário.

Apesar de muito importante para a vida útil do equipamento e para garantia da integridade física do socorrista, fica evidente que as viaturas não são submetidas a manutenção preventiva, pois no ambiente pesquisado, 79% dos entrevistados informou que esta manutenção não é realizada.

Não há uma padronização de como deva ser feita a manutenção de viaturas no ambiente pesquisado, ficando portanto a critério dos recursos disponíveis.

A distribuição de recursos por parte da SESP Paraná mostrou-se bastante irregular, no tocante aos itens econômicos, para aquisição de peças e para execução de serviços de terceiros, tendo 45% dos questionados respondido que às vezes os recursos são suficientes para a manutenção dos veículos.

70% (setenta por cento) dos entrevistados têm recorrido a terceiros, para manterem as viaturas operando, contatos que têm sido feitos diretamente pelos Oficiais ou pelos Praças do grupamento conforme a necessidade; em entrevistas junto aos Bombeiros do setor de Logística, foi alegado que os recursos disponibilizados para a manutenção de viaturas não são suficientes para fazer frente à real necessidade, o que tem obrigado a busca de complementação, quer em espécie, quer em serviços, junto à comunidade ou à iniciativa privada.

8 PROPOSTA LOCAÇÃO DE FROTA AMBULÂNCIA

Para finalizar com êxito o presente trabalho, foi solicitado junto à empresa Ouro Verde Transportes e Locação uma proposta de locação de veículos ambulâncias, para testificar as vantagens já mencionadas anteriormente.

Segue no anexo 1 a proposta apresentada para terceirização da frota e no anexo 2 um modelo de contrato elaborado para esta modalidade de prestação de serviço.

9 CONCLUSÃO

A terceirização da frota apresenta-se como uma tendência da administração moderna, quer seja pública ou privada, permitindo assim uma maior concentração de esforços na atividade-fim, o que já é feito com sucesso pelas Concessionárias de Rodovias, em seus serviços de apoio ao usuário, pela Empresa Coca-Cola, em seus veículos de apoio, pela Companhia Vale do Rio Doce, pela Companhia Camargo Corrêa, pela Transpev-Transportes de Valores, pela Prefeitura Municipal de Curitiba, em parte de sua frota, inclusive de ambulâncias, entre outras.

O Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Estado do Paraná, Instituição permanente, não é simplesmente um organismo do Estado voltado para a preservação da ordem pública, mas sim uma Instituição da própria comunidade com o propósito de garantir-lhe o bem-estar e a integridade.

Para que se possa atingir parte dos objetivos da corporação e dar cumprimento ao item 5 da carta de Fortaleza de novembro de 2001, resultante do XXV Encontro do Conselho Nacional de Comandantes Gerais dos Corpos de Bombeiros Militares e das Polícias Militares, que "reafirma a necessidade de ser viabilizada a liberação do profissional de polícia e de bombeiro militar das missões burocráticas, destinando-os para a realização de suas respectivas atividades-fim, por meio da contratação de funcionários civis", é necessária a liberação do maior número de Militares para as atividades-fim e ainda a renovação periódica e gradativa da frota de ambulâncias do Primeiro Grupamento de Bombeiros da Polícia Militar do Paraná, com a utilização adequada de veículos que melhor se adaptem ao terreno e ao profissional que irão operá-los, objetivos estes que podem ser atingidos com a utilização de veículos locados.

A utilização de veículos locados ou a terceirização da frota nas empresas públicas ou privadas que por ela optaram mostrou-se bastante positiva nos seguintes aspectos:

- a) manutenção dos veículos por conta da locadora, não havendo portanto despesas nesse item, exceto com furos de pneus e lavagens, por serem consideradas como despesas de conservação;
- b) não há investimento de capital, podendo portanto o recurso ser canalizado para outro fim;

- c) não há incidência de impostos fiscais sobre a locação, gozando ainda o locatário de abatimento de 100% de imposto de renda, sobre o valor da locação;
- d) a locatária tem a sua disposição mecânicos, guinchos e socorro 24 horas por dia, diretamente da locadora, ou terceiros contratados por esta, sem custo, dispensando assim qualquer investimento em pessoal ou instalação para manutenção preventiva e corretiva dos veículos;
- e) a locatária tem a sua disposição, para cada dez veículos locados, um veículo de reserva, em condições de uso, portanto devidamente plotados e equipados, para emprego imediato, em substituição a qualquer um dos veículos locados em uso;
- f) os veículos locados têm cobertura de seguro total, arcando o locatário, apenas, com o pagamento da franquia, em casos de avarias;
- g) a locação permite uma flexibilização da quantidade de veículos em operação em função da sazonalidade.

Os dados disponíveis na Instituição não permite uma comparação dos custos da aquisição e operação de frota terceirizada, pois não há um programa de renovação periódica de parte da frota, não possibilitando portanto a distribuição do valor do bem adquirido nos seus anos de emprego, tampouco podemos considerar os valores apurados nas planilhas de custo com manutenção, como sendo o necessário para manter a frota em operação, pois ficou claro que muito se tem recorrido a terceiros, sem que esse valores fossem computados como custos.

A operação de uma frota terceirizada possibilitaria que a frota contasse com um número menor de veículos, pois ela estaria, quase sempre, com 100% dos veículos em condições de operação.

Foram analisados alguns mapas diários da situação da frota de ambulância do Primeiro Grupamento de Bombeiros, quando constatado que em nenhum período do dia havia mais que 60% da frota operando, estando o restante baixada, por diversos problemas, e sem a possibilidade de mantermos viaturas reservas.

Diante do que pode ser avaliado, a proposta é para que o Primeiro Grupamento de Bombeiros da Polícia Militar do Paraná passe a operar com viaturas tipo Auto-Ambulâncias locadas, pois foi possível perceber que a renovação da frota não segue um padrão técnico, mas sim político, o que acaba gerando um desgaste

excessivo na frota, por consequência um aumento dos custos de manutenção, preventiva e corretiva, e principalmente, ocasionado um gargalo ainda maior, que é a queda no padrão de qualidade no atendimento, e em muitos casos, uma demora no atendimento à população, e uma carga excessiva de trabalho aos socorristas que nelas atuam.

REFERÊNCIAS

ADM Brasil. **Terceirização**. Disponível em: <<http://www.admbrasil.com.br/textercerizacao.htm>>. Acessado em 12 junho. 2009.

BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio. **Prestação de Serviços Públicos e Administração Indireta**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1973,p.1.

BRASIL, Constituição da República Federativa. **Constituição Federal**. 20 Ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

CONRRADO, Luiz Carlos. **Aquisição, Manutenção e Utilização de Viaturas – Fatores que Dificultam sua Conservação**. São Paulo: CAES,1996.

CINTRA, Wagner. *et al.* **O Marketing de Guerra na Atividade Militar**. CAES 91. São Paulo: 1991.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanela. **Parcerias na Adm. Pública – Concessão, Permissão, Franquia, Terceirização e outras formas**. São Paulo: Atlas, 1996.

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. **LRF e Terceirização**. Disponível em: <<http://www.jacoby.pro.br/respfiscal/rf4.html>> . Acessado em 12 jun. 2009.

GIOSA, Lívio. **Terceirização: Uma Abordagem Estratégica**. 4 Ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

LEIRIA, Jerônimo Souto. **Terceirização: Uma Alternativa de Flexibilidade Empresarial**. Porto Alegre: Sagra - DC Luzzatto, 1992. 155p.

PARANÁ, Constituição do Estado. 4 Ed. Curitiba: ed. JM, 1999.

PARANÁ. Lei 1.943, de 23 de junho de 1954. Código da Polícia Militar do Estado do Paraná. Curitiba: Imprensa Oficial

PARANÁ. Lei n. 6.774, de 08 de janeiro de 1976. **Lei de Organização Básica da Polícia Militar do Estado do Paraná**. Curitiba: Imprensa Oficial.

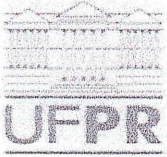
POLÔNIO, Wilson Alves. Terceirização: Aspectos Legais, Trabalhistas e Tributários. São Paulo: Atlas, 2000.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. Manual de Terceirização. 7 Ed. São Paulo: STS Publicações e Serviços, s/d.

ROMANOSCHI, Paulo Otto. Terceirizar, Sem Planejar, Pode Falhar. Sua empresa está preparada? Dúvidas e soluções. São Paulo: Maltese, 1994.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Normas para apresentação de documento científico, 2. Teses, dissertações, monografias e trabalhos acadêmicos. Curitiba: Ed. Da UFPR, 2009-2010.

APÊNDICE



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
PROGRAMA CONVÊNIO UFPR – PMPR
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM PLANEJAMENTO
EM SEGURANÇA PÚBLICA**



QUESTIONÁRIO SOBRE MANUTENÇÃO DA FROTA DE AMBULÂNCIAS

Perfil do entrevistado:

Sexo:	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Feminino
Idade:		
Posto:		
Tempo de BM:		
Tempo de Socorrista		

1) Classifique a situação atual da frota de ambulância?

<input type="checkbox"/> Ótima	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Ruim
--------------------------------	----------------------------------	-------------------------------

2) Como é feita a manutenção das ambulâncias do 1ºGB?

<input type="checkbox"/> Oficina da Corporação	<input type="checkbox"/> Oficina de Terceiros	<input type="checkbox"/> Outros
--	---	---------------------------------

3) A frota de ambulância é submetida a manutenção preventiva?

<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Às Vezes
------------------------------	------------------------------	-----------------------------------

4) Classifique a atual situação da manutenção das ambulâncias?

<input type="checkbox"/> Ótima	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Ruim
--------------------------------	----------------------------------	-------------------------------

5) Que tipo de manutenção é realizada com mais frequência?

<input type="checkbox"/> Primeiro Escalão	<input type="checkbox"/> Segundo Escalão	<input type="checkbox"/> Outros
---	--	---------------------------------

6) O Grupamento dispõe de Bombeiros Militares específicos para manutenção das viaturas?

<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Às Vezes
------------------------------	------------------------------	-----------------------------------

7) Se o grupamento dispõe, os mesmos possuem capacidade técnica para reparos nos diferentes modelos/marcas de ambulâncias?

<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não Soube Informar
------------------------------	------------------------------	---

8) A organização mantém ferramental adequado para os diversos reparos?

<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não Soube Informar
------------------------------	------------------------------	---

9) Que tipo de recursos o Grupamento recebe para a manutenção desta frota?

<input type="checkbox"/> Mão de Obra	<input type="checkbox"/> Peças	<input type="checkbox"/> Outros
--------------------------------------	--------------------------------	---------------------------------

10) Os recursos recebidos são suficientes para suprir a demanda da manutenção?

<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Às Vezes	<input type="checkbox"/> Não
------------------------------	-----------------------------------	------------------------------

ANEXOS

ANEXO 1 – PROPOSTA DE LOCAÇÃO DE VEÍCULOS AMBULÂNCIA



Curitiba, 11 de setembro de 2009

**Polícia Militar do Paraná - Comando do Corpo de Bombeiros
At. Adriano de MELLO, Cap. QOBM**

Comandante Região Sul Ctba

FONE: (41) 9991-6685

E-MAIL: mello@pm.pr.gov.br

Ref.: Proposta Locação de Veículos Ambulância

Obrigado pelo seu interesse nos nossos serviços. A **Ouro Verde Transporte e Locação** é uma empresa especialista em locação, temos a tradição e a estrutura necessárias para atender às suas necessidades no tocante a terceirização de veículos, equipamentos e operações especiais.

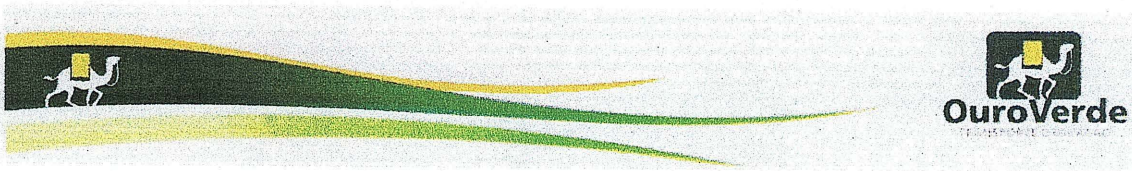
Nosso expertise está alicerçado na experiência de mais de 30 anos no mercado de locação e em sólidas parcerias estratégicas com os principais fabricantes nacionais e internacionais de veículos e equipamentos, fato que nos permite disponibilizar aos nossos clientes os modelos mais novos e a tecnologia automobilística mais avançada do mercado.



Algumas Vantagens da Terceirização de Frotas:

O ganho financeiro é somente um dos pontos a favor da terceirização de frota, tão importante quanto isso é transformar este ganho em vantagem competitiva conseguindo o melhor serviço.

- Foco na atividade fim com ganho de produtividade e eficiência;
- Transferência de investimentos e custos fixos para terceiros;
- Redução de burocracia e ineficiência;
- Redução das despesas operacionais (emplacamento, licenciamento, etc.)
- Administração da frota fica por conta da locadora;
- Disponibilidade de carro reserva em caso de pane ou sinistro;
- Renovação periódica da frota;
- Sem custos de renovação ou despesas de re-venda.

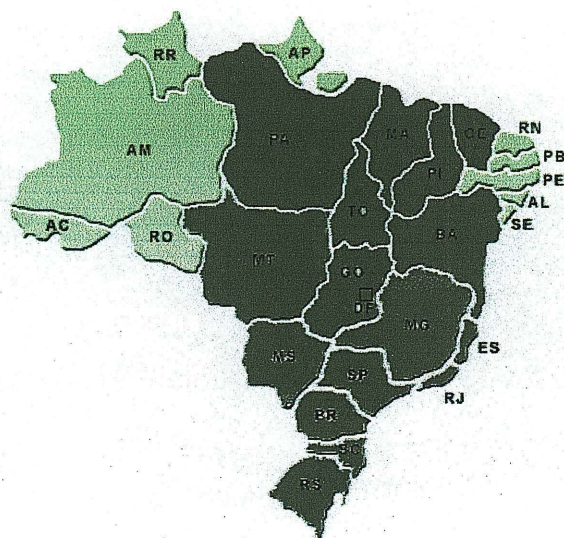


Vantagens Ouro Verde

Com mais de 30 filiais distribuídas em todo o território nacional, a **Ouro Verde Locação** está preparada para oferecer o melhor apoio às operações dos nossos clientes. Aqui você encontra o modelo que deseja, as melhores vantagens do mercado e uma rede pronta a dar o suporte necessário em todo o Brasil.

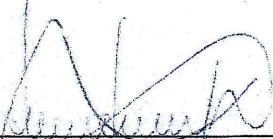
Nossos serviços incluem:

- Capacitada equipe comercial, capaz de dimensionar a melhor resposta às suas necessidades em termos de veículos, trabalho e operação;
- Serviço 0800 em caso de pane e sinistro;
- Atendimento via gestão de clientes.



PROPOSTA DE PREÇOS

DESCRIÇÃO DO SERVIÇO	PRAZO DE ENTREGA	VIGÊNCIA	VALOR UNITARIO
Locação de Veículo tipo Furgão, Modelo Sprinter, Zero km, adaptado para ambulância.	90 dias	24 meses	7.115,00


GRAZIELE R. SILVA
GESTÃO DE NEGÓCIOS PÚBLICOS
CPF: 049.638.919-05

ANEXO 2 – MODELO DE CONTRATO DE LOCAÇÃO DE VEÍCULOS

LOCATÁRIO: CORPO DE BOMBEIROS DO PARANÁ

Endereço – xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx Cidade – xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

C.N.P.J – xx.xxx.xxx/xxxx-xx

1º Representante – XXXXXXXX

2º Representante – XXXXXXXX

LOCADORA: OURO VERDE TRANSPORTE E LOCAÇÃO LTDA.

Endereço – Rua João Bettega, 5700 CIC

Cidade – Curitiba/PR

C.N.P.J. - 75.609.123/0001-23

Conforme cláusulas e condições seguintes:

CLÁUSULA I- OBJETO DO CONTRATO

1.1 Constitui objeto do presente contrato a locação pelo LOCATÁRIO, dos veículos de propriedade da LOCADORA, conforme discriminados abaixo. É lícito à LOCADORA dar em locação, como objeto deste contrato, veículo(s) por ela arrendado(s) no sistema de arrendamento mercantil, ou adquiridos mediante financiamento, com cláusula de alienação fiduciária, reserva de domínio, penhor ou qualquer outra, mas, nesse caso, estará obrigada a informar especificamente essa circunstância, com todos os pormenores, inclusive quanto a haver, ou não, celebrado contrato de seguro total do(s) veículo(s) dados em locação por força deste contrato.

Discriminação do veículo:

A) 01 Veículos da marca Mercedes Benz, modelo Sprinter, tipo furgão, adaptado para ambulância, 0 (zero) km., ano de fabricação 2009, caracterizados (adesivados) no padrão do Corpo de Bombeiros do Paraná, equipados com giroflex na cor vermelha e azul, composta de sirene de 100W e lâmpadas estroboscópicas.

1.2 A Locadora obriga-se a substituir o(s) veículo(s) acima discriminado por outro(s) da mesma marca, na mesma quantidade, com a mesma caracterização, todos "zero km.", fabricação do ano de substituição, independentemente da quilometragem que tenha sido rodada, no Décimo Terceiro (13º) meses após o início de vigência deste contrato.

CLÁUSULA II - PRAZO

II.1 O prazo do presente contrato é de 24 (vinte e quatro) meses. O prazo começa a correr a partir do efetivo recebimento dos veículos pela LOCATÁRIA, constatado através da assinatura de um representante legal no Check-List.

II.2 A data de entrega dos veículos pela LOCADORA, deverá ocorrer impreterivelmente até o dia XXXXX.

II.3 Após vencido o prazo fixado na cláusula anterior, o contrato poderá ser prorrogado por prazo indeterminado, mediante acordo das partes. Durante eventual vigência do contrato por prazo indeterminado, qualquer das partes poderá denunciá-lo, com antecedência mínima de 60 (sessenta) dias.

CLÁUSULA III - VALOR E FORMA DE PAGAMENTO

III.1 O valor do aluguel mensal será o abaixo especificado, calculado unitariamente sobre veículo efetivamente disponibilizado pela LOCADORA. e utilizado pela LOCATÁRIA.

III. 1.1 O valor será reajustado, para mais ou para menos, após um (1) ano de vigência deste contrato, de acordo com a variação do IGPM (Índice geral de Preço ao Consumidor) do período.

Data Base;(Agosto/2009).

Valor:

A) 01 Veículo da marca M.Benz, modelo Sprinter, adaptado para ambulância, 0 km.

Valor de R\$ 7.115,00 (Sete mil Cento e Quinze Reais) por unidade

III.2 O aluguel mensal do presente Contrato será pago até o 15º dia (Décimo Quinto dia) do mês subsequente ao da execução do serviço, de acordo com os dados da medição. O pagamento será feito diretamente à LOCADORA ou através de remessa para conta bancária e ou por meio de cobrança bancária. Os pagamentos deverão estar consignados para a praça de Curitiba, salvo ajuste em sentido contrário combinado pelas partes.

III.2.1 O imposto sobre serviços e qualquer outro tributo que incida sobre a locação será de responsabilidade da LOCADORA.

III.2.2 A falta de pagamento do aluguel e demais obrigações na data estipulada, sujeitará a LOCATÁRIA a pagar multa de 2% (dois por cento) mais correção monetária calculada de acordo com a variação do IGPM (Índice Geral de Preço ao Consumidor) e juros, praticada no período do inadimplemento sobre o débito em aberto.

(Índice Geral de Preço ao Consumidor) e juros moratórios, praticados no período do inadimplemento sobre o débito em aberto.

III.2.3 Em Caso da LOCADORA ser obrigada a efetuar cobrança por via judicial, serão devidos honorários advocatícios.

III.2.4 Fica ajustado entre as partes que o débito em aberto será enviado para o departamento jurídico da LOCADORA, para efeito de cobrança, após o 3º (terceiro) dia útil de atraso, a contar da data limite de pagamento.

III.3 Para o recebimento dos alugueis mensais, a LOCADORA, sem prejuízo da documentação fiscal cabível, emitirá as correspondentes faturas, que deverão ser entregues pela LOCADORA à LOCATÁRIA até o 5º (Quinto) dia do mês subsequente ao vencido.

CLÁUSULA IV - OBRIGAÇÕES DAS PARTES

IV. 1 Constituem obrigações da LOCATÁRIA:

- a) Utilizar o (s) veículo (s) apenas para o fim a que se destina de acordo com o contido no Manual do Proprietário, editado pelo fabricante;
- b) Em caso de acidente, furto e/ou roubo do veículo, providenciar a realização de perícia e/ou ocorrência policial e comunicar à LOCADORA, para adoção das providências necessárias;
- e) Arcar com as despesas referentes a combustível e pedágios no período em que os veículos estiverem à sua disposição; acrescidas de taxa de 10% (dez por cento) quando o pagamento das mesmas for efetuado pela LOCADORA.
- d) Entregar a condução do veículo, obrigatoriamente, a motoristas habilitados, e com documentação rigorosamente atualizada, conforme determina a legislação pertinente, não havendo necessidade de vincular um motorista para cada cano;
- e) Obedecer o cronograma de revisões elaborado pela LOCADORA, o qual será entregue a LOCATÁRIA no início da locação;
- f) Arcar com as despesas referentes às multas de trânsito no período em que os veículos estiverem à sua disposição.
- g) O veículo locado deverá ser usado pela LOCATÁRIA dentro do território do Estado do Paraná. A utilização fora do Estado do Paraná somente será possível em caso de diligências inerentes à atividade da LOCATÁRIA ou de entidade com esta conveniada.
- h) Fornecer à LOCADORA relatório sobre a quilometragem percorrida por veículo locado, durante cada mês de locação. Para esse fim, a LOCATÁRIA arrotará, no primeiro dia de cada mês, a quilometragem constante do odômetro; fará idêntica

anotação no último dia útil de cada mês. O relatório será encaminhado à LOCADORA através do Fone/Fax : (041) 3239-7042

i) Arcar com despesas de furo ou corte que impossibilite o uso dos pneus, e efetuar regularmente lavagens nos veículos da LOCADORA.

j) A LOCATÁRIA será responsável pela reposição dos apliques de adesivos, quando o dano causado não for coberto pela garantia dada pelo fornecedor.

K) A LOCATÁRIA será responsável pela reposição dos giroflex instalados nos veículos, quando o dano causado não ser coberto pela garantia dada pelo fornecedor.

IV. 1.1 — A LOCADORA tem pleno conhecimento e está de acordo, que os veículos objeto deste contrato de locação serão utilizados pelo CORPO DE BOMBEIROS DO PARANÁ, no âmbito de sua atividade fim, o que será considerado para o conceito de desgaste natural utilizado neste contrato. Fica expressamente autorizada a direção dos veículos por integrantes do CORPO DE BOMBEIROS, ou por motoristas habilitados, por esta indicados.

IV.2 Constituem obrigações da LOCADORA:

a) Arcar com todas as despesas com emplacamento, IPVA e seguro obrigatório de responsabilidade civil;

b) Fazer a manutenção preventiva e/ou corretiva, elétrica e/ou mecânica Com reposição de peças caso necessário; inclui-se nas obrigações da LOCADORA substituir os pneus quando necessário ., salvo a hipótese da cláusula IV. 1 Supra.

e) Arcar com custos de reposição de peças, ocasionadas por desgaste natural, seja da parte elétrica e/ou mecânica.

d) Promover a substituição dos veículos no prazo máximo de 12 horas, nos casos

de: d.1- perda total do veículo, por qualquer motivo, d.2- quando do recolhimento do veículo para as revisões tanto de caráter preventivo ou corretivo. d.3- furto, roubo, ou qualquer ato ilícito de terceiro que prive a LOCATÁRIA de ter disponibilidade de uso da viatura locada.

e) Informar a LOCATÁRIA relativamente à situação jurídica de cada veículo locado, especialmente se é de sua propriedade, se é objeto de arrendamento mercantil ou de aquisição financiada, com ônus de alienação fiduciária, reserva de domínio ou qualquer outra garantia.

Celebrar todos os contratos de seguro previstos na Cláusula X.2 e X.3, dando ciência de seus termos à LOCATÁRIA e fornecendo cópia da respectiva apólice.

CLÁUSULA V - QUILOMETRAGEM

V. 1 A LOCATÁRIA terá franqueada quilometragem livre por veículo alugado. Entende-se por quilometragem livre a não incidência de qualquer variação no preço e demais encargos da locação, em decorrência do veículo haver percorrido maior ou menor número de quilômetros.

CLÁUSULA VI - SUCESSÃO

VI.1 O presente contrato obriga, em todos os seus termos, as partes contratantes e seus sucessores, a qualquer título.

CLÁUSULA VII- RESCISÃO

VII. Este Contrato poderá ser rescindido se qualquer das partes signatárias descumprir as obrigações que assumiu neste instrumento; a rescisão será precedida de comunicação escrita, contra protocolo, com prazo de dez (10) dias para a outra parte emendar sua mora. A parte inocente terá direito a uma multa de contratual correspondente a 06 (Seis) meses de locação.

CLÁUSULA VIII - NÚMERO DE VEÍCULOS

VIII. 1 O número de veículos constantes na Cláusula 1 poderá ser reduzido até o limite de 10% (dez por cento) sobre o montante inicial, mediante comunicação escrita da LOCATÁRIA.

VIII.2 O número de veículos, objeto de locação, poderá ser ampliado de acordo com a solicitação da LOCATÁRIA, nas mesmas condições de preço por tipo de veículo, e sem que seja alterado o prazo de vigência deste contrato. Para esse fim, a LOCATÁRIA fará comunicação escrita à LOCADORA, pormenorizando seu pedido. A LOCADORA terá prazo mínimo de 30 dias e máximo de 45 (quarenta e cinco) dias, para pleno atendimento da LOCATÁRIA.

CLÁUSULA IX - COBERTURA DE RISCO

IX.1 SEGURO PARCIAL - Em caso de danos de colisão, a LOCATÁRIA é responsável por até 10% (dez por cento) do valor do veículo O (ZERO) Km.

IX. 1.1 SEGURO TOTAL – No caso de sinistro com perda total do veículo (roubo, furto, incêndio e colisões) a responsabilidade da LOCATÁRIA é de 15% (Quinze por cento) do valor do veículo O1CM, mediante apresentação da Ocorrência Policial do sinistro.

IX.2 Em caso de sinistro Parcial ou Total, o valor remanescente do sinistro, será de responsabilidade da LOCADORA ou da seguradora que a mesma contratar.

IX.3 TERCEIROS - A LOCATÁRIA terá coberturas de terceiros de até R\$ 100.000,00 (Cem Mil Reais) para danos pessoais, de até R\$ 100.000,00 (Cem Mil reais) para danos materiais e de até R\$ 50.000,00 (Cinquenta Mil Reais) para danos a passageiros, mediante a apresentação do boletim de Ocorrência lavrado pela autoridade competente. As indenizações que ultrapassarem esses valores serão de responsabilidade da LOCATÁRIA.

IX.4 A LOCADORA compromete-se a contratar uma seguradora para em caso de sinistro efetuar as devidas coberturas mencionadas na cláusula X.2 aos terceiros que sejam provenientes de envolvimento em acidentes de trânsito, assumindo ainda o compromisso de encaminhar à LOCATÁRIA uma cópia da referida apólice de seguros para cobertura de terceiros.

IX.5 Em caso de acidentes em que a LOCATÁRIA desrespeitar as cláusulas contratuais e/ou as leis de trânsito, agindo com dolo, perderá o direito as franquias do seguro e arcará integralmente por todos os prejuízos causados ao veículo, à LOCADORA.

CLÁUSULA X - VALOR DO CONTRATO

X.1 O valor do presente Contrato é igual ao valor do aluguel mensal do veículo multiplicado pelo número de veículos, e multiplicado pelo número de meses do presente contrato.

CLÁUSULA XI - FORO

XI. 1 O foro do presente contrato é o da cidade de Curitiba, para a solução de quaisquer dúvidas na interpretação de suas cláusulas, renunciando as partes qualquer outro, por mais especial ou privilegiado que seja.

CLÁUSULA XII - DISPOSIÇÕES GERAIS

XII.1 A LOCATÁRIA se compromete a encaminhar os veículos à LOCADORA, para as devidas revisões obrigatórias, conforme especificado na cláusula IV.I item ^{^e^}; bem como para as substituições que se fizerem necessárias.

XII.2 O giroflex instalados nos veículos relacionados na cláusula 1 do objeto Do contrato, são do modelo Rontan Light, modelo RTL 100S Octogonal.

XII.3 O seguro não cobrirá as despesas decorrentes de roubos e/ou furtos de

ferramentas, pneus, estepes, extintores, vidros, acessórios, rádios e antenas, exceto se danificados em colisão e roubo do veículo.

E, por estarem justas e contratadas, as partes assinam o presente instrumento com 02 (duas) vias de igual teor e forma, prometendo cumpri-lo por si e seus sucessores, à vista de duas testemunhas.

Curitiba, XX de XXXXXXXXXX de 2009.

LOCATÁRIO: XXXXXXXXXXXXX.

XXXXXXXXXXXX

Representante 1

LOCADORA: OURO VERDE TRANSP. E LOCAÇÃO LTDA