FGV EBAPE

RAP
REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

## Fórum: Perspectivas Práticas

# Comparação de custos com motoristas em universidade federal: servidores públicos vs terceirizados

**Luiza Barbosa Caldeira** [1]
**Pedro Zany Caldeira** [1]

[1] Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba / MG — Brasil

Esta pesquisa teve por objetivo verificar se a terceirização de serviços é economicamente mais vantajosa do que a manutenção de servidores públicos federais no cargo de motorista. A análise compreendeu um período de 5 anos, de 2013 a 2017, com os 2 tipos de mão de obra, na Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM). O estudo de caso se baseou em pesquisa bibliográfica e documental para a compilação dos dados necessários para a comparação. Os resultados demonstraram que para o cargo de motorista, a terceirização envolve uma redução de custos anuais e que os altos custos verificados nas folhas de pagamento dos servidores decorrem, principalmente, dos adicionais e auxílios aos quais têm direito, de acordo com a Lei n. 8.112 (1990). Porém, quanto à decisão de terceirizar determinado serviço, deve-se considerar, ainda, a reposição de mão de obra, a qualidade do serviço e as aposentadorias.

**Palavras-chave:** custos; servidor público; terceirização; administração.

## Comparación de costos con conductores en universidad federal: funcionarios públicos contra subcontratados

Esta investigación tuvo por objetivo verificar si la subcontratación de servicios es económicamente más ventajosa que el mantenimiento de funcionarios públicos nacionales para el cargo de conductor. El análisis comprendió un período de 5 años, de 2013 a 2017, con los 2 tipos de mano de obra, en la Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM). El estudio de caso se basó en investigación bibliográfica y documental para la compilación de los datos necesarios para la comparación. Los resultados demostraron que para el cargo de conductor, la subcontratación implica una reducción de costos anuales y que los altos costos verificados en las nóminas de los funcionarios resultan principalmente de los valores adicionales y ayudas a que tienen derecho, de acuerdo con la Ley n.o 8.112 (1990). Sin embargo, en cuanto a la decisión de subcontratar determinado servicio, se debe considerar, además, la reposición de mano de obra, la calidad del servicio y las jubilaciones.

**Palabras clave:** costos; funcionarios públicos; subcontratación; administración.

## Comparison of costs with car drivers in a federal university: public servants vs outsourced professionals

This research aimed to verify if outsourcing driving services is economically advantageous over the maintenance of car drivers in the condition of federal public servants. The analysis comprised a period of 5 years, from 2013 to 2017, with the two types of employment contracts (public servant and outsourced car driver), at the Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM). The case study was based on bibliographical and documentary research to compile the necessary data for the comparison. The results showed that outsourcing involves a reduction of annual costs and that the high costs related to car drivers that are public servants results from the benefits included in the servants' remuneration package, according to Law 8112 (1990). The decision for outsource certain services, however, must also take into consideration the replacement of labor, quality of service, and pensions.

**Keywords:** costs; public servant; outsourcing; administration.

DOI: http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220180343
Artigo recebido em 10 out. 2018 e aceito em 13 maio 2019.
ISSN: 1982-3134

## 1. INTRODUÇÃO

O ano de 2017 foi um marco para a história da terceirização no Brasil, devido à aprovação da Lei n. 13.429 (2017), que altera dispositivos sobre o trabalho temporário e também "dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros".

A nova lei trouxe à tona diversos debates relativos à terceirização, principalmente sobre sua liberação nas atividades-fim da tomadora de serviços.

Com a possibilidade de terceirização nas atividades-fim, percebeu-se a necessidade de averiguar se a terceirização, até então executada apenas nas atividades-meio, é de fato vantajosa para a administração pública.

Para melhor comparação e posterior análise das informações coletadas, analisou-se o cargo de motorista na Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM), por coexistirem motoristas celetistas e estatutários regidos pela Lei n. 8.112 (1990).

Um dos principais motivos que vem sendo apontado para a terceirização é a redução de custos diretos com mão de obra efetiva, podendo realocar tais recursos para atividades mais importantes, visando à geração de vantagens competitivas (Costa, 2017; Farrell, 2010; Stein, E. Zylberstajn, & H. Zylberstajn, 2017).

A Lei Complementar n. 101 (Lei de Responsabilidade Fiscal [LRF], 2000), que prevê controle de gastos, respaldou a necessidade da gestão pública se pautar pelo uso consciente e otimizado de recursos, sempre buscando trazer benefícios à população.

Entretanto, percebe-se que a falta de estudos voltados à terceirização no setor público, sob o ponto de vista de custos, dificulta que o administrador público alcance suas metas, uma vez que a alocação de recursos públicos impacta diretamente os serviços ofertados à sociedade.

A escassez dos estudos com essa temática foi constatada por meio de pesquisa realizada na base SciELO, pois a busca por "terceirização" e "custos" gerou 4 resultados; "terceirização" e "administração pública" gerou 13 resultados; "servidor" e "administração pública" gerou 20 resultados; e, por fim, a busca por "servidor público" e "custo" gerou 1 resultado. Dentre as informações obtidas, levantaram-se temas como *indicadores de desempenho*, *fatores motivacionais* e *modelos de contratação*, porém, nenhum achado relativo ao objeto proposto.

Desse modo, dada a escassez de estudos comparativos do impacto econômico e financeiro na contratação direta de servidores federais e na terceirização de serviços, decidiu-se proceder a essa comparação em uma função que possibilitasse coletar com certa facilidade dados concretos e comparáveis desses 2 formatos de contratação. Para além da função a estudar, nomeadamente a de motorista, também houve a preocupação de coletar dados com um horizonte temporal relativamente alargado, 5 anos nesse caso, de modo a diluír eventuais custos econômico-financeiros pontuais ou episódicos e a perceber as tendências de custos em cada formato analisado.

Assim, este estudo compara custos entre a contratação direta de motoristas e a terceirização desse serviço. A seguinte pergunta de pesquisa deriva dessa problemática:

- A terceirização do serviço de motorista terá custos mais baixos do que a contratação direta de servidores para desempenhá-lo na UFTM?

O objetivo geral deste estudo foi verificar se a terceirização de serviços é economicamente mais vantajosa do que a manutenção de servidores públicos federais no cargo de motorista, mediante

comparação entre os custos médios anuais da mão de obra terceirizada e do servidor público estatutário. Já os objetivos específicos foram: a) elencar os custos da UFTM com os contratos de mão de obra terceirizada (objeto de contrato: motorista); b) analisar os históricos trabalhistas dos servidores com cargo de motorista, a fim de verificar seu tempo mensal efetivamente trabalhado; c) elencar os custos da UFTM com folha de pagamento dos servidores com cargo de motorista; e d) comparar os custos de servidores públicos com os de terceirizados.

A prestação de serviços terceirizados é considerada uma realidade no mundo globalizado e tem auxiliado a geração de empregos em diversos países (Confederação Nacional da Indústria [CNI], 2016). Com base nessa informação e em diversos autores que mencionam a redução de custos como fator decisivo para a opção pela terceirização, levanta-se a hipótese de que a prestação de serviços terceirizada é mais vantajosa para a administração pública em termos de custos, em comparação com o servidor efetivo.

Tendo os objetivos citados em vista, recorreu-se a pesquisa bibliográfica e documental, verificando materiais publicados sobre o assunto, legislação vigente, contratos de terceirização, relatórios relativos à remuneração e histórico trabalhista dos servidores.

Após esta introdução, o artigo se divide em 4 seções: a) referencial teórico; b) metodologia; c) análise de resultados e discussões; e d) considerações finais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Inicialmente, mostra-se necessário definir os termos *atividade-meio* e *atividade-fim*. Segundo o Decreto-Lei n. 5.452 (Consolidação das Leis do Trabalho [CLT], 1943), art. 581, § 2º, *atividade preponderante* (i.e., atividade-fim) é a que "caracterizar a unidade de produto, operação ou objetivo final". Ao verificar a falta de conceituação de *atividade-meio* em textos legais, é perceptível a separação entre as atividades de determinada organização nem sempre é uma tarefa fácil (Nunes et al., 2017). E portanto, com a associação dos serviços ligados à atividade-meio aos serviços de vigilância, conservação e limpeza, na Súmula 331 do TST, infere-se que o termo é relacionado às atividades não inerentes ao objetivo final da organização.

Entende-se por *terceirização* o processo de transferir parte das atividades de determinada organização para outra (Stein et al., 2017).

Costa (2017) acredita que um dos principais motivos para a terceirização ser considerada vantagem competitiva é a redução de custos com o trabalho, devido à isenção de gestão de pagamento do trabalhador efetivo.

Sako (2014) aponta, ainda, que a *terceirização*, também conhecida como *outsourcing*, tem sido considerada uma solução para a necessidade de eficiência e redução de custos dos serviços públicos prestados por diferentes governos.

No entanto, Hodge (2000 como citado em Alonso, Clifton, & Días-Fuentes, 2017) acredita haver falta de evidências para a lógica de que a redução de custos em contratos significará a redução de custos gerais do governo.

Alonso et al. (2017), ao avaliarem os efeitos da terceirização no setor público de 25 países da União Europeia, no período entre 1990 a 2011, perceberam que a terceirização de serviços, em

geral, não auxiliou a redução de custos do governo, podendo-se citar o Reino Unido, que, nesse período, terceirizava cerca de 50% de seus serviços finais e, porém, manteve o crescimento dos custos governamentais.

Assim, nota-se que ainda não há consenso sobre os benefícios gerados pela terceirização e se realmente existe redução de custos.

No Brasil, a contratação de terceiros para a execução de determinados serviços da administração pública é possível desde 1967, mas sem a inserção do termo *terceirização*.

Devido à falta de legislação pertinente, desde 1993, a Súmula 331 do Tribunal Superior do Trabalho (TST) buscava orientar a prestação de serviços terceirizados.

E, em resposta à lacuna legislativa, o ex-presidente Michel Temer assinou a Lei n. 13.429 (2017), que define as relações de trabalho terceirizado. Complementando essa lei, promulgou-se a Lei n. 13.467 (2017), com a finalidade de adequar a legislação às novas relações de trabalho.

Assim como a CLT (1943) e suas alterações pela Lei n. 13.467 (2017), que regulamentam a legislação trabalhista, a Lei n. 8.112 (1990) também dispõe sobre os direitos trabalhistas pertinentes ao servidor investido em cargo público civil da União, autarquias ou fundações públicas federais. A partir da promulgação do referido dispositivo legal foram estabelecidos direitos e deveres aos servidores públicos, incluindo a relação de trabalho.

Pode-se entender que são abrangidos pelos 2 regimes, mesmo que de formas diferentes: a) banco de horas; b) determinação de carga horária; c) hora noturna; d) fundo de garantia por tempo de serviço (FGTS); e) auxílio-transporte; f) auxílio-alimentação; g) licenças (maternidade, paternidade, para casamento, de falecimento); h) contribuição sindical; e i) e ascensão salarial.

E os benefícios abrangidos apenas pelo regime estatutário são: a) licenças (capacitação, doença de familiar); b) afastamento (para outro órgão, pós-graduação *stricto senso*); c) auxílio-natalidade; d) concessão eleitoral; e) horário especial para portador de deficiência; f) recessos; e g) pontos facultativos.

Sobre custos gerados por mão de obra efetiva (servidores públicos), a Lei n. 8.112 (1990) também dispõe em seu art. 185, § 1º, que "as aposentadorias e pensões serão concedidas e mantidas pelos órgãos ou entidades aos quais se encontram vinculados os servidores, observado o disposto nos arts. 189 e 224".

Scharf, Borgert, e Richartz (2011) acreditam ser imprescindível que o gestor tenha informações sobre custos, pois uma tomada de decisão equivocada por falta de dados pode comprometer a estabilidade da organização.

Buscando a melhoria da eficiência e do desempenho na administração pública, viu-se a necessidade de obter informações reais sobre os custos oriundos das ações governamentais (Rezende, Cunha, & Bevilacqua, 2010). Xavier, Queiroz, e Miranda (2013) complementam que, com a coordenação de recursos humanos, materiais e ativos, para as necessidades apresentadas pela sociedade, mostra-se necessária a busca por eficiência, eficácia e efetividade no uso dos recursos públicos.

## 3. METODOLOGIA

Esta pesquisa consistiu em um estudo de caso, com abordagem comparativa e quantitativa. O estudo foi realizado com a função de motorista da UFTM, recorrendo a dados detalhados de 5 anos consecutivos sobre impactos econômico-financeiros tanto de servidores quanto de terceirizados. Para a comparação, buscaram-se informações relativas ao período de 2013 a 2017, que compreende 2 contratos de prestação

de serviços de transporte. Devido ao reduzido quadro de servidores da instituição com o cargo de motorista, coletaram-se informações de 4 servidores que se disponibilizaram a participar do estudo. E foram analisados entre 10 e 13 postos de prestação de serviços terceirizados, devido aos acréscimos e às supressões contratuais no período.

Desse modo, o estudo contou com as informações necessárias e suficientes para esclarecer, quanto a essa função e nessa instituição, se a terceirização de serviços, de fato, representa redução de custos econômico-financeiros em comparação à contratação de servidores, como propõem Costa (2017) e Sako (2014) ou, pelo contrário, aumento desses custos, tal como relatado por Alonso et al. (2017) em estudo envolvendo 25 países da União Europeia.

As informações referentes aos contratos de terceirização foram obtidas mediante solicitação à Pró-Reitoria de Administração (PROAD) da UFTM.

Após o consentimento dos servidores participantes, os dados dos históricos trabalhistas e das folhas de pagamento foram solicitados à Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH) da UFTM.

Devido à diferença da quantidade de horas trabalhadas semanalmente (servidor = 40 horas; terceirizado = 44 horas), além do fato da carga horária semanal ser distribuída de segunda a sexta-feira, estipulou-se que o dia trabalhado de cada terceirizado equivale a 8 horas e 48 minutos, enquanto o de cada servidor equivale a 8 horas.

Para viabilizar a comparação de custos foi necessário: a) verificar a quantidade de dias úteis do período analisado; b) calcular os custos médios por hora do servidor e do terceirizado; e, por fim, c) calcular os custos médios anuais do terceirizado e do servidor.

Decidiu-se não contabilizar as horas extras e os adicionais noturnos, pois a comparação se basearia nas horas "usuais" de trabalho (40 ou 44 horas), ao passo que tais situações são extraordinárias.

Também se excluiu a gratificação por encargos de curso ou concurso dos servidores, por se tratar de valores esporádicos e opcionais, tendo em vista que o trabalho em cursos e concursos se encontra fora da carga horária e do escopo do trabalho – o servidor opta por participar da atividade extra.

Houve, ainda, exclusão de custos referentes a diárias (de viagem), visto que os valores de indenização de diárias pagos aos terceirizados são os mesmos valores pagos aos servidores, conforme o Decreto n. 6.907 (2009).

Optou-se por contabilizar os custos de adicional por tempo de serviço dos servidores, mesmo com a revogação do benefício, por se tratar de um direito deles.

Os custos de servidores que caracterizam a amostra incluem: a) vencimento básico; b) auxílio-alimentação; c) auxílio-transporte; d) férias; e) gratificação natalina (13º salário); f) função gratificada; g) adicional de gestão educacional; h) abono de permanência; i) incentivo à qualificação; j) saúde suplementar; k) assistência pré-escolar; e l) auxílio-natalidade. Para os cálculos, utilizou-se o total bruto da remuneração.

Os custos da terceirização incluem, conforme planilha de custos e formação de preços (Instrução Normativa n. 5, 2017): a) salário-base da categoria; b) benefícios (alimentação, transporte, seguro de vida e plano de saúde); c) uniformes; d) encargos sociais e trabalhistas; e) 13º salário; f) férias; g) licença-maternidade; h) provisão para rescisão; i) reposição de funcionário ausente; j) custos indiretos; k) tributos; e l) lucros.

## 4. ANÁLISE DE RESULTADOS E DISCUSSÕES

A Tabela 1 apresenta os anuais de cada um dos 4 servidores analisados no período.

**TABELA 1 CUSTO DE SERVIDOR/ANO (R$)**

| Servidor | Ano | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
| A | 59.479,37 | 63.130,11 | 66.886,52 | 73.276,61 | 83.921,51 |
| B | 54.875,94 | 61.448,75 | 67.095,89 | 70.918,18 | 79.101,10 |
| C | 61.231,29 | 67.178,31 | 69.213,28 | 90.037,47 | 88.106,18 |
| D | 46.193,13 | 50.406,11 | 55.930,57 | 64.834,38 | 72.542,59 |
| Total | 221.779,73 | 243.163,28 | 259.126,26 | 299.066,64 | 323.671,38 |

**Fonte:** Elaborada pelos autores.

Observa-se que os custos com os servidores são crescentes de ano para ano – e são superiores às taxas de inflação no período (crescimento médio de custos de 10,99%, comparado à taxa oficial de inflação média no país de 7,32%, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE).

A Tabela 2 apresenta os custos anuais de um posto de serviço – visto que não há variação quanto ao custo entre os postos de serviço.

**TABELA 2 CUSTO DE POSTO DE TERCEIRIZAÇÃO/ANO (R$)**

| Ano | Custo |
|---|---|
| 2013 | 38.228,02 |
| 2014 | 40.461,70 |
| 2015 | 43.874,70 |
| 2016 | 48.467,65 |
| 2017 | 52.773,92 |

**Fonte:** Elaborada pelos autores.

Em relação aos custos de cada posto terceirizado, observa-se que são crescentes no período, com aumento médio também abaixo da média da taxa oficial de inflação no país (no caso, 10,84%), mas abaixo da taxa média de crescimento de custos com os servidores federais que executam o mesmo serviço.

Após o tratamento de dados, verificou-se que o custo médio anual do servidor (nos 5 anos), de acordo com a Tabela 3, é de R$ 59.210,63, enquanto o custo médio anual do posto de prestação de serviços terceirizados é de R$ 42.803,67. Portanto, constatou -se que, na função de motorista na UFTM, a manutenção de um servidor é R$ 16.406,96 mais cara do que a contratação de serviços terceirizados, o que resulta em 27,71% de redução de custos. Além disso, a tendência de crescimento dos custos é superior no caso do serviço ser realizado por servidores federais em comparação com a terceirização do serviço.

**TABELA 3 CUSTO MÉDIO ANUAL – MOTORISTA (R$)**

| Servidor | Terceirizado | Diferença |
|---|---|---|
| **59.210,63** | 42.803,67 | **16.406,96** |

**Fonte:** Elaborada pelos autores.

A Tabela 4 indica, para o ano de 2017, o custo médio mensal do serviço terceirizado, do servidor real (servidores analisados) e, ainda, o custo mensal de um servidor hipotético em início e fim de carreira. Os custos do servidor hipotético utilizados para a comparação foram os direitos mínimos do servidor: a) vencimento básico; b) gratificação natalina; c) férias; d) saúde suplementar; e) auxílio-alimentação; e f) auxílio-transporte – sendo que, para o servidor em fim de carreira, o vencimento básico é contabilizado com todas as progressões funcionais possíveis.

**TABELA 4 CUSTO MÉDIO MENSAL DO CARGO/FUNÇÃO – 2017 (R$)**

| Terceirizado | Servidor (real) | Servidor (hipotético) | |
|---|---|---|---|
| | | Início de carreira (P11) | Fim de carreira (P29) |
| 5.604,71 | 6.743,15 | 2.927,10 | 5.095,41 |

**Fonte:** Elaborada pelos autores.

Por meio dessa comparação, pode-se perceber que, em tese, o servidor (hipotético) seria mais barato do que a terceirização do serviço. Porém, essa afirmação não é dada como verdadeira, pois o servidor público federal tem direito a diversos benefícios, de acordo com a Lei n. 8.112 (1990) e que resultaram no custo do servidor (real) maior do que o do servidor (hipotético).

Além das comparações, esta análise de resultados deve pautar-se pelas seguintes premissas: a) reposição de mão de obra; b) custos indiretos referentes às áreas de recursos humanos, fiscalização, pagamento e jurídica; c) custos referentes aos aposentados e pensionistas; e d) qualidade do serviço.

O servidor tem direito a diferentes tipos de licença e afastamento legal, porém, isso ocorre sem a possibilidade de reposição no período de afastamento. Em contrapartida, há previsão dessa reposição

para a contratação de serviços terceirizados. Caso não ocorra essa reposição, desconta-se o valor do período no pagamento devido.

A falta de reposição pode ser indicada como um dos principais motivos para a discrepância entre os custos comparados, dado que há redução em dias trabalhados, sem perda de remuneração e, consequentemente, há aumento do custo da hora trabalhada.

Para verificar a redução de dias trabalhados, calculou-se a média de dias trabalhados por ano no período (Tabela 5).

**TABELA 5 MÉDIA DE DIAS TRABALHADOS/ANO**

| Servidor | Terceirizado |
|---|---|
| 189 | 238 |

**Fonte:** Elaborada pelos autores.

Verifica-se que, em média, o servidor trabalhou aproximadamente 49 dias a menos do que o terceirizado a cada ano (incluindo férias, pontos facultativos, recessos e afastamentos legais), gerando prejuízo em termos de serviço para a instituição.

**TABELA 6 CUSTO MÉDIO POR DIAS NÃO TRABALHADOS SERVIDOR/ANO**

| Dias não trabalhados | Custo dia (R$) | Custo total (R$) |
|---|---|---|
| 49 | 313,75 | 15.373,75 |

**Fonte:** Elaborada pelos autores.

O custo do dia trabalhado do servidor (Tabela 6) foi obtido por meio da multiplicação do valor médio do custo da hora do servidor no quinquênio pela carga horária/dia do servidor (8 horas). Posteriormente, obteve-se o custo médio anual de folha de pagamento de servidores referente a dias não trabalhados.

Na comparação, poderiam ser considerados e acrescidos aos cálculos como custos indiretos dos servidores os valores despendidos com o pessoal da área de recursos humanos, incluindo setores de pagamento, capacitação, Núcleo de Atenção à Saúde do Servidor (NASS) e outros. Porém, optou-se por não considerar tais custos, uma vez que se entendeu serem custos equivalentes, na terceirização, as áreas de fiscalização, pagamento, contratos e jurídica, e atualmente estes não podem ser contabilizados, pois a área de fiscalização da instituição ainda está sob processo de estruturação.

Entende-se que o custo com aposentados e pensionistas não podem ser classificados como custos indiretos ao servidor, entretanto, segundo a Lei n. 8.112 (1990), art. 185, § 1º, "as aposentadorias e pensões serão concedidas e mantidas pelos órgãos ou entidades aos quais se encontram vinculados

os servidores, observado o disposto nos arts. 189 e 224", e, assim, são contabilizados no orçamento da UFTM.

Desse modo, aposentados e pensionistas (servidores) ainda são custos despendidos pela universidade, ao passo que não há qualquer custo para a instituição quanto aos aposentados e pensionistas terceirizados, uma vez que, além de não haver qualquer vínculo empregatício, tais situações ficam a cargo do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS).

Ainda como item importante a analisar para a tomada de decisão relativa à opção de terceirizar determinado serviço ou não, temos a qualidade dos serviços, que, em detrimento do objetivo geral do estudo ser a comparação de custos de mão de obra, não foi levada em consideração.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A terceirização de mão de obra também vem ganhando força no setor público. Segundo Valença e Barbosa (2002), optar pela terceirização se relaciona a qualidade, competitividade e produtividade.

De acordo com Sá, Bomtempo, e Quental (1997 como citado em Valença & Barbosa, 2002), o ganho de força da terceirização remete a necessidade de racionalização de recursos, redefinição de operações e funcionamento com enxugamento e flexibilização estrutural das empresas.

Entretanto, o que se vê até o momento, ao buscar literatura sobre a terceirização, é que autores ao redor do mundo ainda estão divididos e apresentam a incerteza da redução de custos como um de seus benefícios para o setor público, enquanto autores brasileiros apontam tal redução como certa, porém, ainda sem aprofundamento do tema.

A comparação de custos para a função de motorista da UFTM mostrou que, com a terceirização, houve redução de custos de aproximadamente 28% por cargo/posto e que o servidor somente se torna mais caro do que serviços terceirizados, devido aos benefícios que lhes são de direito e também à não reposição nos casos de licenças e afastamentos, falta de reposição esta que gera, em média, R$ 15.373,75 de perda para os cofres públicos. Vale ressaltar que esses achados não podem ser generalizados para todos os cargos e as funções terceirizados(as) no âmbito da administração pública federal.

Entende-se que a terceirização de mão de obra do cargo/função de motorista, sob o ponto de vista de custos, é mais vantajosa para a UFTM. Acreditamos que, para as funções analisadas neste estudo, é vantajoso adotar a terceirização desses serviços. Entretanto, para que o poder público possa optar por terceirizar ou não determinado serviço de modo consciente, a tomada de decisão não deverá ser pautada unicamente por dados referentes aos custos do serviço em uma única autarquia federal.

Mostra-se necessário desenvolver novos estudos sobre a terceirização no setor público brasileiro, a fim de disponibilizar mais informações pertinentes para o decisor institucional ou político. Assim, apresentam-se as seguintes propostas para futuras pesquisas: a) comparação da qualidade do serviço de servidor e de terceirizado por meio de indicadores de desempenho; b) comparação dos custos de terceirizado e de servidor, utilizando outro cargo/função e com aprofundamento em relação aos custos indiretos das áreas de recursos humanos, fiscalização, pagamentos e jurídica; e c) análise de diferentes tipos de terceirização referente a transportes, como a terceirização de frota.

A terceirização de serviços na administração pública brasileira veio para ficar, até pela impossibilidade legal de contratação direta de servidores para alguns cargos/funções no âmbito federal. Os decisores, no entanto, precisam estar conscientes de todos os impactos de sua decisão de terceirizar serviços em termos de custos, qualidade, eficácia, eficiência e efetividade.

## REFERÊNCIAS


Alonso, J. M., Clifton, J., & Días-Fuentes, D. (2017). The impact of government outsourcing on public spending: evidence from European Union countries. *Journal of Policy Modeling*, *39*(2), 333-348.

Confederação Nacional da Indústria. (2016). *Estudos de relações do trabalho*. Brasília, DF: Autor.

Costa, M. S. (2017). Terceirização no Brasil: velhos dilemas e a necessidade de uma ordem mais includente. *Cadernos EBAPE.BR*, *15*(1), 115-131.

*Decreto n. 6.907, de 21 de julho de 2009*. (2009). Altera dispositivos dos Decretos ns. 71.733, de 18 de janeiro de 1973, 825, de 28 de maio de 1993, 4.307, de 18 de julho de 2002, e 5.992, de 19 de dezembro de 2006, que dispõem sobre diárias de servidores e de militares. Brasília, DF.

*Decreto-Lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943*. (1943). Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Brasília, DF.

Farrell, M. (2010, September 1). Developing a framework for measuring outsourcing performance. In *Proceedings of the LRN Conference*, Dublin, Ireland.

*Instrução Normativa n. 5, de 25 de maio de 2017*. (2017). Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF.

*Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990*. (1990). Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF.

*Lei n. 13.429, de 31 de março de 2017*. (2017). Altera dispositivos da Lei n. 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. Brasília, DF.

*Lei n. 13.467, de 13 de julho de 2017*. (2017). Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis ns. 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Brasília, DF.

*Lei Complementar n. 101, de 4 de maio de 2000*. (2000). Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília, DF.

Nunes, V. S., Jr., Zochun, M., Zockun, C. Z., & Freire, A. L. (2017). *Enciclopédia Jurídica da PUCSP, tomo II*. São Paulo, SP, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

Rezende, F., Cunha, A., & Bevilacqua, R. (2010). Informações de custos e qualidade do gasto público: lições da experiência internacional. *Revista de Administração Pública*, *44*(4), 959-992.

Sako, M. (2014). Technology strategy and management: the business of the State. *Communications of the ACM*, *57*(7), 28-30.

Scharf, L., Borgert, A., & Richartz, F. (2011). Análise estatística dos custos indiretos de produção: uma contribuição ao estudo do "custo exato". *Revista de Contabilidade e Organizações*, *5*(12), 136-156.

Stein, G., Zylberstajn, E., & Zylberstajn, H. (2017). Diferencial de salários de mão de obra terceirizada no Brasil. *Estudos Econômicos*, *47*(3), 587-612.

*Súmula n. 331 do Tribunal Superior do Trabalho*. (2011). Contrato de prestação de serviços. Recuperado a partir de http://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas_com_indice/Sumulas_Ind_301_350.html

Valença, M. C. A., & Barbosa, A. C. Q. (2002). A terceirização e seus impactos: um estudo em grandes organizações de Minas Gerais. *Revista de Administração Contemporânea*, *6*(1), 163-185.

Xavier, A. E., Jr., Queiroz, D. B., & Miranda, K. F. (2013, novembro). Demonstração do resultado econômico e eficiência no setor público: uma avaliação do resultado econômico do curso de ciências contábeis de uma universidade pública federal. In *Anais do 20o Congresso Brasileiro de Custos*, Uberlândia, MG.

**Luiza Barbosa Caldeira**

https://orcid.org/0000-0002-8191-8862
Mestra em administração pública pela Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM).
E-mail: luizab.caldeira@hotmail.com

**Pedro Zany Caldeira**

https://orcid.org/0000-0002-4662-4682
Professor adjunto da Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM); Doutor em gestão da informação pela Universidade Nova de Lisboa. E-mail: pedrozanycaldeira@gmail.com