



**RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR**  
**ISSN 2675-6218**

**CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ: MEDIDAS PREVENTIVAS PARA REDUÇÃO DE RISCOS DE RESPONSABILIZAÇÃO SUBSIDIÁRIA**

**CONTRACTING SERVICES WITH EXCLUSIVE DEDICATION OF LABOR IN THE MILITARY POLICE OF PARANÁ: PREVENTIVE MEASURES TO REDUCE THE RISK OF SUBSIDIARY LIABILITY**

**CONTRATACIÓN DE SERVICIOS CON DEDICACIÓN EXCLUSIVA DE TRABAJO EN LA POLICÍA MILITAR DE PARANÁ: MEDIDAS PREVENTIVAS PARA REDUCIR EL RIESGO DE RESPONSABILIDAD SUBSIDIARIA**

Anderson Pakuszewski<sup>1</sup>

e555226

<https://doi.org/10.47820/recima21.v5i5.5226>

PUBLICADO: 05/2024

**RESUMO**

O principal objetivo deste trabalho foi analisar os riscos trabalhistas na contratação de prestadores de serviços terceirizados e as soluções alternativas para mitigação dos riscos de responsabilização dos militares estaduais que atuam nas funções de gestor e fiscal de contratos desta natureza. A metodologia utilizada fundamentou-se em elementos bibliográficos, doutrinários e jurisprudenciais. Os resultados alcançados nas pesquisas revelaram a necessidade de ações acautelatórias pela administração pública voltadas à garantia da fiel observância das cláusulas contratuais de obrigações mútuas referentes aos direitos dos trabalhadores, considerando a necessidade da implementação de ações didáticas como principal instrumento capaz de minimizar os atos omissos e falhas de procedimentos referentes à fiscalização de contratos que prevejam mão de obra exclusiva, fornecendo medidas para se evitar a imputação de responsabilização subsidiária à administração militar. Assim, este estudo se justificou devido à necessidade de se fixar uma base científica de aproveitamento à Corporação para a implementação de ações proativas, a fim de evitar o dano ao erário e a responsabilização subsidiária, e fomentar os debates e discussões a respeito do assunto. Ademais, concluiu-se que o planejamento para a contratação e a qualificação dos militares estaduais designados para função de gestor e fiscal se revelaram como boas práticas da administração pública, que asseguravam aos trabalhadores a justiça social e aos militares estaduais incumbidos de gestionar e fiscalizar os serviços contratados a isenção de penalidades decorrentes da omissão administrativa frente às obrigações trabalhistas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Administração Pública. Terceirização. Polícia Militar.

**ABSTRACT**

*The main objective of this work was to analyze the labor risks when hiring outsourced service providers and alternative solutions to mitigate the risks of liability for state military personnel who act as managers and supervisors of contracts of this nature. The methodology used was based on bibliographic, doctrinal and jurisprudential elements. The results achieved in the research revealed the need for precautionary actions by the public administration aimed at guaranteeing the faithful observance of contractual clauses of mutual obligations relating to workers' rights, considering the need to implement didactic actions as the main instrument capable of minimizing omissions and failures in procedures relating to the inspection of contracts that provide for exclusive labor, providing measures to avoid the attribution of subsidiary liability to the military administration. Thus, this study was justified due to the need to establish a scientific basis for the Corporation to use to implement proactive actions, in order to avoid damage to the treasury and subsidiary liability and encourage debates and discussions regarding the subject. Furthermore, it was concluded that the planning for the hiring and qualification of state military personnel assigned to the role of manager and supervisor proved to be good public administration practices, which ensured social justice for workers and for*

<sup>1</sup>Major da Polícia Militar do Paraná, graduado em Letras -Português/ Inglês pelo Centro Universitário Campos de Andrade, especialização em Administração Pública com ênfase em Segurança Pública pela FACEAR e Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais pela Academia Policial Militar do Guatupê.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ:  
MEDIDAS PREVENTIVAS PARA REDUÇÃO DE RISCOS DE RESPONSABILIZAÇÃO SUBSIDIÁRIA  
Anderson Pakuszewski

*state military personnel responsible for managing and supervising the services contracted to be exempt from penalties arising from administrative omission in relation to labor obligations.*

**KEYWORDS:** *Public administration. Outsourcing. Military Police.*

### RESUMEN

*El principal objetivo de este trabajo fue analizar los riesgos laborales al contratar proveedores de servicios tercerizados y soluciones alternativas para mitigar los riesgos de responsabilidad del personal militar estatal que actúa como gestor y supervisor de contratos de esta naturaleza. La metodología utilizada se basó en elementos bibliográficos, doctrinales y jurisprudenciales. Los resultados alcanzados en la investigación revelaron la necesidad de acciones cautelares por parte de la administración pública encaminadas a garantizar el fiel cumplimiento de las cláusulas contractuales de las obligaciones mutuas relativas a los derechos de los trabajadores, considerando la necesidad de implementar acciones didácticas como principal instrumento capaz de minimizar las omisiones y fallas en los procedimientos relativos a la inspección de contratos que prevén mano de obra exclusiva, previendo medidas para evitar la atribución de responsabilidad subsidiaria a la administración militar. Así, este estudio se justificó por la necesidad de establecer una base científica que la Corporación pueda utilizar para implementar acciones proactivas, con el fin de evitar daños al fisco y la responsabilidad subsidiaria, y fomentar debates y discusiones sobre el tema. Además, se concluyó que la planificación para la contratación y calificación del personal militar estatal asignado al rol de gerente y supervisor resultó ser una buena práctica de la administración pública, que garantizó la justicia social para los trabajadores y para el personal militar estatal responsable de gestionar y supervisar los servicios contratados estarán exentos de sanciones derivadas de omisión administrativa en relación con las obligaciones laborales.*

**PALABRAS CLAVE:** *Administración Pública. Subcontratación. Policía militar*

### INTRODUÇÃO

O descompasso existente entre o quantitativo de militares estaduais que passam para a situação de inatividade ou exclusão e o número de ingressos de novos integrantes na Corporação, revela o *déficit* de pessoal que afeta o desempenho de suas atividades de forma condizente com as demandas sociais.

Devido a aplicação do efetivo, tanto na atividade-fim, quanto na atividade administrativa, os gestores enfrentam dificuldades que se avultam resultantes da carência de pessoal. Para superar esse desafio, os administradores necessitam ousar com soluções inovadoras para os problemas enfrentados pela Polícia Militar do Paraná, visando a consecução dos objetivos da Instituição.

Em razão desse obstáculo, frequentemente, a Instituição se coloca diante do dilema de gestão do pessoal do quadro próprio e a contratação de pessoal civil para a execução indireta das atividades passíveis de realização por terceiros. Fato é que a administração militar estadual se viu diante da necessidade de aplicação de mão de obra civil em algumas tarefas acessórias do seu cotidiano, como limpeza e conservação de seus quartéis para não realocar os operadores de segurança pública da atividade-fim nesses afazeres.

Resulta-se então, na contratação de empresas especializadas na gestão de mão de obra para realização dos trabalhos instrumentais como limpeza, recepção, cozinheiro, entre outras funções não exclusivas do Estado. No entanto, aquilo que parece solução para falta de pessoal para realização de tarefas acessórias, pode ser o fato gerador de desconforto para o gestor público no que

**RECIMA21 - Ciências Exatas e da Terra, Sociais, da Saúde, Humanas e Engenharia/Tecnologia**



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ:  
MEDIDAS PREVENTIVAS PARA REDUÇÃO DE RISCOS DE RESPONSABILIZAÇÃO SUBSIDIÁRIA  
Anderson Pakuszewski

diz respeito às eventuais desavenças trabalhistas capazes de resultar responsabilização subsidiária à Administração Pública.

Nesse sentido, a presente investigação teve como problemática a seguinte pergunta de pesquisa: Quais as medidas a alta gestão da Polícia Militar do Paraná necessita adotar para evitar riscos de responsabilização subsidiária em causas trabalhistas nos contratos de prestação de serviços?

Os objetivos consignados para a pesquisa foram:

a. Objetivo geral: analisar as competências da administração pública nos contratos de prestação de serviços com dedicação exclusiva de mão de obra.

b. Objetivos específicos:

1) Reunir subsídios técnicos hábeis a guiar atos fiscalizatórios por parte dos policiais militares que exercem as funções de gestor e fiscal dos contratos; e

2) Definir procedimentos didáticos que assegurem a correta execução contratual para afastar eventuais responsabilizações em causas trabalhistas.

A proposta aqui apresentada teve como justificativa ofertar medidas preventivas garantidoras do afastamento da responsabilização por condenação subsidiária em causas trabalhistas que está sujeita a administração pública e seus agentes, bem como fomentar os debates e discussões em cima da temática.

### O FENÔMENO DA TERCEIRIZAÇÃO

Muitos são os conceitos que definem a execução indireta dos serviços, também chamada de terceirização. Tal fenômeno basicamente se trata de uma abordagem de gestão que permite delegar a um agente externo a responsabilidade operacional por processos ou serviços até então realizados na empresa (Franceschini *et al.*, 2004). Nota-se que se trata da ideia de repassar a terceiros as atividades de produção, o que, obviamente, na iniciativa privada, caracteriza-se como uma estratégia econômica utilizada para se alcançar resultados mais céleres. Neste sentido, Jorge Ulisses Jacoby Fernandes conceitua a terceirização do seguinte modo:

O termo terceirização tem origem no âmbito da administração de empresas a partir de uma apreensão extrajurídica do termo terceiro e expressava o movimento de descentralização empresarial das atividades de produção. Por meio da terceirização, etapas do processo produtivo eram transferidas a uma organização, uma terceira em relação à sociedade empresária (Fernandes, 2018, p. 70).

Ao transportar o tema para a administração pública, o conceito passa a receber sentido próprio, pois, se nas empresas existe a delegação de atividade no processo produtivo, na administração pública existem algumas vedações para o uso deste instituto. A terceirização dos serviços é admitida quando se trata de atividades materiais acessórias, instrumentais ou complementares à matéria que se situe na competência do órgão ou entidade (Carvalho Filho, 2022). No entanto, de início é imprescindível expor que nem todas as atividades administrativas podem ser repassadas a terceiros para execução dentro da organização.

**RECIMA21 - Ciências Exatas e da Terra, Sociais, da Saúde, Humanas e Engenharia/Tecnologia**



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ:  
MEDIDAS PREVENTIVAS PARA REDUÇÃO DE RISCOS DE RESPONSABILIZAÇÃO SUBSIDIÁRIA  
Anderson Pakuszewski

### A gênese da terceirização

A terceirização surgiu no cenário mundial como intenção de eficiência na produção industrial. Foi perceptível o seu uso durante a Segunda Guerra Mundial, quando as companhias fabricantes de materiais bélicos passaram a fazer uso deste instituto para acelerar a produção, passando a delegar algumas atividades em prol do resultado célere aos interesses dos norte-americanos e de seus aliados. Sendo assim, extrai-se dos ensinamentos de Jorge Ulisses Jacoby Fernandes e Diva Belo Lara a origem deste instituto:

A terceirização teve origem nos Estados Unidos da América após a Segunda Guerra Mundial, quando as indústrias de armamento passaram a buscar parceiros externos para aumentar sua capacidade de produção. Em meados da década de 40, esta técnica foi largamente utilizada pelos países europeus que participaram da Segunda Guerra Mundial, para a produção de armamentos (Fernandes; Lara, 2018, *on-line*).

Após o término da guerra, a terceirização evoluiu e consolidou-se como uma técnica administrativa eficiente e eficaz, quando aplicada adequadamente (Queiroz, 1992, p. 87). No mesmo sentido, Luiz Zainaghi e Guilherme Krenek revelam “antes desse período havia traços de terceirização, mas esta era tão pequena que não possuía nenhuma relevância social, econômica ou mesmo trabalhista, não resultando num estudo aprofundado.” (Zainaghi; Krenek, 2018, p. 35).

No Brasil, o marco temporal da execução indireta de atividades da administração pública apareceu na forma legal com a edição do Decreto-Lei nº. 200/67 o qual abordara a temática da reforma administrativa no âmbito da Administração Federal. Sendo assim, no capítulo que trata da descentralização, o legislador trouxe a previsão legal da administração poder se utilizar da execução indireta para a execução de atividades que possuíam natureza acessória, a fim de dar mais celeridade para as suas funções administrativas. Conforme se extrai do § 7º do Art. 10 do citado Decreto, a administração pública passou a ter um mecanismo legal na busca da eficiência na prestação de serviços:

§ 7º Para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle e com o objetivo de impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa, a Administração procurará desobrigar-se da realização material de tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução (Brasil, 1967, *on-line*).

Para a pactuação dessa relação jurídica, o citado parágrafo evidencia que o vínculo da administração pública com a iniciativa privada ocorre por meio de contrato, objetivando resguardar a correta execução das obrigações que envolvem cada parte. A partir desse Decreto-Lei, firma-se a legalidade da administração pública contratar a prestação de serviços de empresas de gestão de pessoas para realização de determinadas atividades-meio de suas instituições.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ:  
MEDIDAS PREVENTIVAS PARA REDUÇÃO DE RISCOS DE RESPONSABILIZAÇÃO SUBSIDIÁRIA  
Anderson Pakuszewski

### Serviços contínuos com dedicação exclusiva de mão de obra

Para que se possa avançar na abordagem sobre os riscos da administração por responsabilização subsidiária, no que tange à terceirização de serviços, faz-se necessário conceituar serviços contínuos e o regime de Dedicação Exclusiva de Mão de Obra (DEMO). O regime de DEMO é uma espécie dentro da execução indireta, portanto, trata-se de uma terceirização que se qualifica pelo uso de pessoas para atuar dentro das instalações da administração pública sob supervisão de seus agentes.

A nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos nº. 14.133/21 (NLLC) conceitua em seu artigo 6º, no inciso XVI o que se caracteriza como serviços contínuos que se enquadra no regime DEMO:

- a) os empregados do contratado fiquem à disposição nas dependências do contratante para a prestação dos serviços;
- b) o contratado não compartilhe os recursos humanos e materiais disponíveis de uma contratação para execução simultânea de outros contratos;
- c) o contratado possibilite a fiscalização pelo contratante quanto à distribuição, controle e supervisão dos recursos humanos alocados aos seus contratos (Brasil, 2021, *on-line*).

Diante do exposto, pontua-se que durante o planejamento da contratação é relevante considerar os três requisitos previstos na legislação licitatória, a fim de se compreender a relação jurídica que será estabelecida no contrato de prestação de serviço de modo a adotar medidas preventivas, caso seja identificado que o serviço pretendido atende aos pressupostos conceituais.

### TERCEIRIZAÇÃO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ

A gestão moderna na administração pública exige de seus gestores ações estratégicas voltadas à melhoria dos serviços prestados pelo órgão estatal. Para a eficiente execução das atividades de proteção aos cidadãos paranaenses, os gestores do nível estratégico da Polícia Militar do Paraná, dispõem de estrutura de apoio voltada ao planejamento, coordenação, supervisão e controle de vários assuntos atinentes à Corporação, consoante o art. 6º da Lei de Organização Básica da PMPR (Paraná, 2010).

Dentre eles, tem-se o assessoramento sobre temas referentes à pessoal, legislação, instrução e logística, os quais são capazes de determinar as linhas de ações mais adequadas à tomada de decisão pelo Comandante-Geral da PMPR. Sendo assim, estabelecidas as soluções existentes, o nível estratégico define o artifício apropriado para o enfrentamento do problema.

Um estudo denominado de Raio-X das Forças de Segurança Pública do Brasil revelou que o estado do Paraná tinha 21.147 PMs em 2013, enquanto em 2023 o efetivo era de 17.036. Tal situação revelou uma diminuição significativa do quantitativo dos policiais paranaenses, o qual é de aproximadamente três vezes maior do que a queda nacional, que foi de 6,8% (Azevedo, 2024).

Em consonância com as informações divulgadas pelas Forças de Segurança Pública do Brasil, a Polícia Militar do Paraná em seu Relatório de Controle Interno Avaliativo, a respeito do





## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ:  
MEDIDAS PREVENTIVAS PARA REDUÇÃO DE RISCOS DE RESPONSABILIZAÇÃO SUBSIDIÁRIA  
Anderson Pakuszewski

exercício financeiro de 2022 em resposta ao quesito: O órgão/entidade possui pessoal suficiente para o desempenho das funções? Respondeu que:

A Polícia Militar do Paraná não possui pessoal suficiente para o desempenho das funções. É a lei estadual 18.662/2015 que determina o tamanho do efetivo da Polícia Militar (PM) no Paraná, que está fixado em um efetivo previsto de 25.649 Policiais e Bombeiros Militares. Atualmente o efetivo existente da PMPR é de 16.541 Policiais e Bombeiros Militares, transparecendo um déficit de 9.108 Militares. O Efetivo previsto é fixado com base nas demandas e atribuições que PMPR desempenha em um Estado com vasta responsabilidade territorial. Importante destacar o relatório "International Statistics on Crime and Justice", um documento do UNODC junto com o European Institute for Crime Prevention and Control Affiliated with the United Nations (Heuni) , que realizou um levantamento do número de policiais para cada 100mil habitantes, apontando uma média global de 341 Policiais para cada 100 mil habitantes. Considerando o último censo do IBGE que estimou a população paranaense em cerca de 11 milhões de habitantes, e com o efetivo existente de 16.541 Policiais, teríamos uma média de 150 Policiais para cada 100.000 habitantes, menos da metade da média mundial (Polícia Militar do Paraná, 2022, *on-line*).

O Assessoramento em relação à gestão de pessoal tem posição crucial nas soluções indicadas ao Comando da Corporação, pois a falta de efetivo tem sido o principal obstáculo para consecução dos objetivos institucionais, razão pela qual é tema de constantes debates a fim de identificar solução. Neste cenário, os assessoramentos relacionados à gestão de pessoal e à gestão logística contemplam entre as linhas de ação ao problema da falta de efetivo e a terceirização de serviços da atividade-meio.

Embora não se conheça como solução unânime entre os administradores militares, a prestação de serviço por meio de empresas de gestão de mão de obra se mostra como medida paliativa à falta de pessoal para executar, minimamente, as tarefas das rotinas administrativas que, embora importantes, podem ser ocupadas por pessoal civil. Ademais, quando os encargos das tarefas acessórias são realizados por terceiros, ocupam-se os militares estaduais com outras funções ou mesmo com instruções, resultando em melhor eficiência na prestação do serviço público pela Corporação.

Na PMPR, assim como outras instituições policiais militares, não há ingresso regular que possibilite ao gestor a disponibilidade da mão de obra para os encargos relacionados com as manutenções das instalações da caserna, as quais são executadas pelos próprios militares, diferentemente do que corre nas forças armadas, nas quais anualmente ingressam os conscritos, e estes, na condição de recém-chegados, assumem as fainas.

A própria Lei nº. 16.575/2010 - Lei de Organização Básica da PMPR - prevê no seu art. 32, a possibilidade de utilização de mão de obra civil, sempre que possível, para os serviços de apoio. Reforça essa possibilidade o art. 62 do mesmo diploma legal: "O Comandante-Geral, na forma da legislação em vigor, utilizará pessoal civil para prestar serviços de natureza técnica ou especializada e para serviços gerais". (Paraná, 2010).

Ao fazer uma análise quantitativa das Unidades da PMPR que dispõem de algum tipo de contrato para prestação de serviço de mão de obra, verifica-se a existência de 39 (trinta e nove)



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ:  
MEDIDAS PREVENTIVAS PARA REDUÇÃO DE RISCOS DE RESPONSABILIZAÇÃO SUBSIDIÁRIA  
Anderson Pakuszewski

contratos vigentes. Neste cômputo, estão órgãos de direção, apoio e execução que se utilizam de terceiros para desenvolvimento das tarefas instrumentais. Em consulta ao site Portal da Transparência Paraná, filtrando as buscas de contratos da PMPR e das Unidades que a integram, cujo objeto pactuado seja de mão de obra terceirizada, obteve-se os seguintes dados:

Tabela 1. Dados de Postos de Trabalho Terceirizados - PMPR

POSTOS DE TRABALHO – TERCEIRIZADOS – PMPR				
UNIDADE	QUANTIDADE DE CONTRATOS VIGENTES	QUANTIDADE DE FUNÇÕES	POSTOS DE TRABALHO E QUANTIDADES POR POSTO	QUANTIDADE DE COLABORADORES
AG-QCG	3	5	Cozinheira (2) Copeira (5) Encarregada (1) Serviços Gerais (4) Servente de Limpeza (12)	24
HPM	6	10	Servente de Limpeza (2) Recepcionista (12) Serviços Gerais (11) Servente (30) Copeira (3) Jardineiro (2) Camareira (3) Lactarista (1) Encarregada (3) Supervisor (1)	68
1º CRPM	2	1	Servente de Limpeza (9)	9
2º CRPM	3	1	Servente de Limpeza (12)	12
3º CRPM	4	3	Servente de Limpeza (14) Cozinheira (11) Auxiliar de Cozinha (4)	29
4º CRPM	1	1	Servente de Limpeza (8)	8
5º CRPM	1	1	Servente de Limpeza (1)	1
APMG	2	4	Servente de Limpeza (2) Auxiliar de Manutenção (4) Cozinheira (2) Operador de Máquina (1)	9
BOPE	1	1	Servente de Limpeza (1)	1
BPAmb	1	3	Servente de Limpeza (2) Operador de Máquina (1) Auxiliar de Manutenção (1)	4
BPChoque	1	2	Servente de Limpeza (5) Jardineiro (2)	7
BPMOA	2	2	Assistente Administrativo (5) Servente de Limpeza (1)	6
CME	1	1	Servente de Limpeza (1)	1
CPE	1	3	Servente de Limpeza (1) Auxiliar de Cozinha (1) Almoxarife (1)	3



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ:  
MEDIDAS PREVENTIVAS PARA REDUÇÃO DE RISCOS DE RESPONSABILIZAÇÃO SUBSIDIÁRIA  
Anderson Pakuszewski

BPTran	1	1	Servente de Limpeza (3)	3
COPOM	1	3	Servente de Limpeza (5) Servente (2) Copeira (2)	9
RPMon	1	2	Jardineiro (1) Servente (2)	3
DInt.	2	2	Servente de Limpeza (2) Copeira (1)	3
COGER e SubCOGER- Cascavel	2	2	Servente de Limpeza (4) Servente (1)	5
<b>TOTAL DE CONTRATOS</b>	<b>39</b>		<b>TOTAL DE TERCEIRIZADOS</b>	<b>215</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com dados extraídos do Portal da Transparência-PR, (2024)

A quantidade de contratações vigentes cujo objeto é a prestação de serviço por terceiros revela a mudança de cultura de paradigma na administração militar. A partir dessa análise, surge a preocupação em guiar os atos fiscalizatórios por parte dos policiais militares que exercem as funções de gestor e fiscal desses contratos e estabelecer parâmetros orientativos para as pactuações vindouras no âmbito da PMPR.

### PARTICIPAÇÃO DE UNIDADES POLICIAIS MILITARES NO REGISTRO DE PREÇO

Com breve resumo sobre o processo de Registro de Preço, para contratação de empresa de prestação de serviço em regime de Dedicção Exclusiva de Mão de Obra, inicia-se por ato da Secretaria de Estado da Administração e da Previdência – SEAP/PR, que, por intermédio do Departamento de Operações e Serviços – DOS, conduz a instrução do processo licitatório, contendo quais os postos de trabalhos são necessários. Fazem-se as cotações de preço conforme determina a legislação, contemplando planilha específica para o regime de DEMO, uma vez que existem custos trabalhistas que devem ser decompostos nos valores a serem definidos nas propostas (Zockun; Cabral, 2021).

A partir disso, os órgãos do Estado são consultados mediante pesquisa eletrônica sobre a Intenção de Registro de Preço iniciado pela SEAP. Neste ato, as unidades manifestam-se sobre a quantidade de postos de trabalho de acordo com o planejamento de cada órgão e de suas unidades subordinadas. Importante registrar que o planejamento deve ser materializado por meio do Estudo Técnico Preliminar – ETP, no qual constará as justificativas do órgão para a pretendida contratação futura. Após homologado o processo licitatório e a publicação da Ata de Registro de Preço, os órgãos participantes podem, então, celebrar seus contratos (Zockun; Cabral, 2021).

Em razão da autonomia orçamentária para gestão de recursos para contratação de prestação de serviços que os Projetos-Atividades da PMPR dispõem, caso o órgão seja participante do processo, poderá celebrar contrato para prestação de serviço nos postos de trabalho disponíveis no





## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ:  
MEDIDAS PREVENTIVAS PARA REDUÇÃO DE RISCOS DE RESPONSABILIZAÇÃO SUBSIDIÁRIA  
Anderson Pakuszewski

processo. Caso não seja participante, poderá, ainda, solicitar adesão à Ata de Registro de Preço, conhecida também como “Carona”, desde que haja previsão legal no Edital.

### REGULAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Lei n. 14.133/2021 prevê em seu art. 48 que somente poderão ser objeto de execução por terceiros as atividades materiais acessórias, instrumentais ou complementares aos assuntos que constituam área de competência legal do órgão ou da entidade. Neste sentido:

Art. 48. Poderão ser objeto de execução por terceiros as atividades materiais acessórias, instrumentais ou complementares aos assuntos que constituam área de competência legal do órgão ou da entidade, vedado à Administração ou a seus agentes, na contratação do serviço terceirizado:

I - indicar pessoas expressamente nominadas para executar direta ou indiretamente o objeto contratado;

II - fixar salário inferior ao definido em lei ou em ato normativo a ser pago pelo contratado;

III - estabelecer vínculo de subordinação com funcionário de empresa prestadora de serviço terceirizado;

IV - definir forma de pagamento mediante exclusivo reembolso dos salários pagos;

V - demandar a funcionário de empresa prestadora de serviço terceirizado a execução de tarefas fora do escopo do objeto da contratação;

VI - prever em edital exigências que constituam intervenção indevida da Administração na gestão interna do contratado (Brasil, 2021, *on-line*).

Na esfera estadual, é necessária a observância da Lei Estadual nº 20.199/2020, que estabelece norma geral sobre execução indireta de serviços, dispondo em seu art. 2º a vedação da execução indireta de serviços público quando se tratar de atividade para a qual exista cargo público com atribuição para executá-los:

Art. 2º Admite-se a execução indireta de serviços no âmbito da Administração Direta e Autárquica do Poder Executivo Estadual, exceto quando tratar-se de:

I - atividades para as quais exista cargo público com atribuição para executá-los;

II - exercício de funções exclusivas de Estado.

§ 1º As atividades auxiliares, instrumentais ou acessórias aos cargos públicos ou às funções exclusivas de Estado podem ser executadas de forma indireta, sendo vedada a transferência de responsabilidade para realização de atos administrativos ou a tomada de decisão para o contratado.

§ 2º Admite-se a contratação de serviços de terceiros quando se tratar de cargo extinto, ou extinto ao vagar, no âmbito dos quadros de pessoal (Paraná, 2020, *on-line*).

No campo regulamentar, o Decreto Estadual nº 10.086/2022 complementa em seu art. 396, § 2º, que caberá, de forma prévia à contratação, a consulta a SEAP para que informe a existência de cargo, no âmbito da Administração direta e autárquica correspondente ao serviço que se pretende terceirizar, ficando expressamente vedada a contratação no caso de atestada pela SEAP a sua existência.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ:  
MEDIDAS PREVENTIVAS PARA REDUÇÃO DE RISCOS DE RESPONSABILIZAÇÃO SUBSIDIÁRIA  
Anderson Pakuszewski

### O PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO

É a partir da celebração do contrato que os riscos passam a existir, substancialmente, para a administração. Primeiro de tudo, cuida-se para evitar a negligência na elaboração do ETP, pois é nele que a Unidade demandante expressará as cautelas devidas para a contratação de mão de obra terceirizada, a exemplo das necessidades de consignar as providências que a administração deverá adotar para a contratação pretendida, inclusive no que diz respeito à qualificação daqueles servidores que atuarão na fiscalização e gestão do contrato. Tal ação está objetivamente prevista no art. 18 da Lei nº. 14.133/21:

Art. 18. A fase preparatória do processo licitatório é caracterizada pelo planejamento e deve compatibilizar-se com o plano de contratações anual de que trata o inciso VII do caput do art. 12 desta Lei, sempre que elaborado, e com as leis orçamentárias, bem como abordar todas as considerações técnicas, mercadológicas e de gestão que podem interferir na contratação, compreendidos:

I - a descrição da necessidade da contratação fundamentada em estudo técnico preliminar que caracterize o interesse público envolvido;

§ 1º O estudo técnico preliminar a que se refere o inciso I do caput deste artigo deverá evidenciar o problema a ser resolvido e a sua melhor solução, de modo a permitir a avaliação da viabilidade técnica e econômica da contratação, e conterá os seguintes elementos:

(...)

X - providências a serem adotadas pela Administração previamente à celebração do contrato, inclusive quanto à capacitação de servidores ou de empregados para fiscalização e gestão contratual; (grifei) (BRASIL, 2021, on-line).

Neste ponto, é relevante considerar que o Estudo Técnico Preliminar representa a parte maciça do planejamento de todas as contratações, pois nele estarão descritos os fundamentos que levaram o gestor a decidir por determinada solução de mercado. De acordo com Lima *et al.*, (2021, p. 110), “A primeira positividade que merece ser tratada na Nova Lei de Licitações é o princípio do planejamento, que também traz novas obrigações à Administração Pública”.

E o legislador não deixou de considerar a importância de a administração prever medidas antecipadas à celebração contratual. Ao tratar da capacitação de servidores para gestão e fiscalização de contratos, denota-se que tal preocupação mereceu um inciso próprio por recorrentes problemas de execução contratual com falhas da administração pública, que poderiam ter evitado ou mesmo mitigado os problemas enfrentados.

### A GESTÃO E A FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS E OS RISCOS DECORRENTES

Nas normas de licitação anteriores à nova Lei nº. 14.133/21, (Lei 8.666/93 e na Lei Estadual nº. 15.608/07), pouco tratavam das atribuições de servidores para o exercício da função de gestor e fiscal de contratos. Entretanto, após a celebração dos contratos, muito se exigia daqueles que exerciam as citadas funções sem que soubessem executá-las e, por vezes, sem saber que estavam designados para tais encargos. Por meio de regulamentações infralegais, passou-se a normatizar as atribuições e determinar os atos das funções de gestor e fiscal de contratos.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ:  
MEDIDAS PREVENTIVAS PARA REDUÇÃO DE RISCOS DE RESPONSABILIZAÇÃO SUBSIDIÁRIA  
Anderson Pakuszewski

Com o advento da nova lei de licitações, as competências dos executores dessas funções foram previstas para serem estabelecidas em regulamento, conforme a inteligência do art. 8º da Lei nº. 14.133/21:

§ 3º As regras relativas à atuação do agente de contratação e da equipe de apoio, ao funcionamento da comissão de contratação e à atuação de fiscais e gestores de contratos de que trata esta Lei serão estabelecidas em regulamento, e deverá ser prevista a possibilidade de eles contarem com o apoio dos órgãos de assessoramento jurídico e de controle interno para o desempenho das funções essenciais à execução do disposto nesta Lei (grifei) (Brasil, 2021, *on-line*).

No âmbito do Estado do Paraná, o regulamento que o supracitado artigo faz menção, foi publicado em janeiro do ano de 2022, o qual traz expressamente as tarefas do Gestor e do Fiscal do Contrato. Dentro do Capítulo III do Decreto Estadual nº. 10.086/22 estão previstas as funções essenciais para as quais serão designados pelo ato da autoridade competente.

Dentre as funções essenciais, no art. 10 do citado Decreto, consta a função do Gestor de Contrato e suas atribuições:

Art. 10. O gestor do contrato é o gerente funcional, designado pela autoridade máxima, ou por quem ela delegar, com atribuições administrativas e a função de administrar o contrato, desde sua concepção até a finalização, especialmente:

- I - analisar a documentação que antecede o pagamento;
- II - analisar os pedidos de reequilíbrio econômico-financeiro do contrato;
- III - analisar eventuais alterações contratuais, após ouvido o fiscal do contrato;
- IV - analisar os documentos referentes ao recebimento do objeto contratado;
- V - acompanhar o desenvolvimento da execução através de relatórios e demais documentos relativos ao objeto contratado;
- VI - decidir provisoriamente a suspensão da entrega de bens ou a realização de serviços;
- VII - efetuar a digitalização e armazenamento dos documentos fiscais e trabalhistas da contratada no sistema GMS, quando couber, bem como no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP);
- VIII - preencher o termo de avaliação de contratos administrativos disponibilizado pelo setor responsável pelo sistema de gestão de materiais, obras e serviços;
- IX - inserir os dados referentes aos contratos administrativos no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP);
- X - outras atividades compatíveis com a função (Paraná, 2022, *on-line*).

Denota-se a função majoritariamente administrativa do Gestor, ao qual lhe são confiadas análises e decisões sobre os atos do contrato, devendo ainda, manter registros para o controle e acompanhamento da execução contratual. Em seguida, a norma estadual prevê as atribuições de competência do fiscal do contrato, o qual atua como auxiliar do gestor, porém, com ações mais próximas à execução contratual:

Art. 11. Cabe ao fiscal do contrato acompanhar e fiscalizar a prestação dos serviços.

§ 1º O fiscal de contrato deve anotar, em registro, próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução e determinará o que for necessário à regularização de falhas ou defeitos observados.

§ 2º A verificação da adequação do cumprimento do contrato deverá ser realizada com base nos critérios previstos neste Regulamento.

§ 3º O fiscal de contrato de obras e serviços de engenharia deverá ter formação nas áreas de engenharia ou arquitetura (Paraná, 2022, *on-line*).



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ:  
MEDIDAS PREVENTIVAS PARA REDUÇÃO DE RISCOS DE RESPONSABILIZAÇÃO SUBSIDIÁRIA  
Anderson Pakuszewski

Neste ponto, ressalta-se a previsão da regulamentação aqui abordada de que a função de fiscal do contrato deve ser atribuída a quem detém conhecimento na área do objeto contratado, somado à experiência. Tem-se, então, o risco de iniciar a execução do contrato sem que o gestor e o fiscal conheçam sobre o objeto da contratação. Portanto, este é o primeiro ponto que exige atenção dos gestores ao designar os militares estaduais para esta função. Veja-se o rol de afazeres de responsabilidade do fiscal do contrato, razão pela qual é razoável a previsão de experiência e conhecimento para o exercício desta função:

Art. 12. A função de fiscal de contrato deve ser atribuída a servidor com experiência e conhecimento na área relativa ao objeto contratado, designado para auxiliar o gestor do contrato quanto à fiscalização dos aspectos administrativos e técnicos do contrato, e especialmente:

- I - esclarecer prontamente as dúvidas administrativas e técnicas e divergências surgidas na execução do objeto contratado;
- II - expedir, através de notificações e/ou relatório de vistoria, as ocorrências e fazer as determinações e comunicações necessárias à perfeita execução dos serviços;
- III - proceder, conforme cronograma físico-financeiro, as medições dos serviços executados e aprovar a planilha de medição emitida pela contratada ou conforme disposto em contrato;
- IV - adotar as medidas preventivas de controle dos contratos, inclusive manifestar-se a respeito da suspensão da entrega de bens, a realização de serviços ou a execução de obras;
- V - conferir e certificar as faturas relativas às aquisições, serviços ou obras;
- VI - proceder as avaliações dos serviços executados pela contratada;
- VII - determinar por todos os meios adequados a observância das normas técnicas e legais, especificações e métodos de execução dos serviços exigíveis para a perfeita execução do objeto;
- VIII - exigir o uso correto dos equipamentos de proteção individual e coletiva de segurança do trabalho;
- IX - determinar a retirada de qualquer empregado subordinado direta ou indiretamente à contratada, inclusive empregados de eventuais subcontratadas, ou as próprias subcontratadas, que, a seu critério, comprometam o bom andamento dos serviços;
- X - receber designação e manter contato com o preposto da contratada, e se for necessário, promover reuniões periódicas ou especiais para a resolução de problemas na entrega dos bens ou na execução dos serviços ou das obras;
- XI - dar parecer técnico nos pedidos de alterações contratuais;
- XII - verificar a correta aplicação dos materiais;
- XIII - requerer das empresas testes, exames e ensaios quando necessários, no sentido de promoção de controle de qualidade da execução das obras e serviços ou dos bens a serem adquiridos;
- XIV - realizar, na forma do art. 140 da Lei Federal n.º 14.133, de 2021, o recebimento do objeto contratado, quando for o caso;
- XV - propor à autoridade competente a abertura de procedimento administrativo para apuração de responsabilidade;
- XVI - no caso de obras e serviços de engenharia, além das atribuições constantes nos incisos I ao XV:
  - a) manter pasta atualizada, com projetos, alvarás, ART's do CREA e/ou RRT's do CAU referente aos projetos arquitetônico e complementares, orçamentos e fiscalização, edital da licitação e respectivo contrato, cronograma físico-financeiro e os demais elementos instrutores;
  - b) visar o diário de obras, certificando-se de seu correto preenchimento;
  - c) verificar a correta construção do canteiro de obras, inclusive quanto aos aspectos ambientais;
- XVII - outras atividades compatíveis com a função (Paraná, 2022, *on-line*).



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ:  
MEDIDAS PREVENTIVAS PARA REDUÇÃO DE RISCOS DE RESPONSABILIZAÇÃO SUBSIDIÁRIA  
Anderson Pakuszewski

Várias são as missões afetas à fiscalização do contrato que se exige do militar estadual designado para esta tarefa. Especificamente à fiscalização de serviços contínuos, a norma paranaense define os cuidados com os quais o fiscal deve conduzir seu encargo no que diz respeito às obrigações trabalhistas:

§ 7º Na fiscalização do cumprimento das obrigações trabalhistas e sociais nas contratações continuadas com dedicação exclusiva dos trabalhadores da contratada, exigir-se-á, dentre outras, as seguintes comprovações:

I - no caso de empresas regidas pela Consolidação das Leis Trabalhistas:

- a) recolhimento da contribuição previdenciária estabelecida para o empregador e de seus empregados, conforme dispõe o artigo 195, §3º da Constituição Federal, sob pena de rescisão contratual;
- b) recolhimento do FGTS, referente ao mês anterior;
- c) pagamento de salários no prazo previsto em Lei, referente ao mês anterior;
- d) fornecimento de vale-transporte e auxílio-alimentação, quando cabível;
- e) pagamento do 13º salário;
- f) concessão de férias e correspondente pagamento do adicional de férias, na forma da Lei;
- g) realização de exames admissionais e demissionais e periódicos, quando for o caso;
- h) eventuais cursos de treinamento e reciclagem;
- i) encaminhamento das informações trabalhistas exigidas pela legislação, tais como a RAIS e o CAGED;
- j) cumprimento das obrigações contidas em convenção coletiva, acordo coletivo ou sentença normativa em dissídio coletivo de trabalho; e
- k) cumprimento das demais obrigações dispostas na CLT em relação aos empregados vinculados ao contrato.

(...)

§ 8º Além do cumprimento do §7º deste artigo, na fiscalização do cumprimento das obrigações trabalhistas e sociais nas contratações continuadas com dedicação exclusiva, serão realizadas entrevistas, a partir de seleção por amostragem, com os trabalhadores da contratada para verificar as anotações contidas em, CTPS, devendo ser observadas, entre outras questões, a data de início do contrato de trabalho, função exercida, a remuneração, gozo de férias, horas extras, eventuais alterações dos contratos de trabalho e, se necessário, fiscalizar no local de trabalho do empregado (Paraná, 2022, *on-line*).

Tamanha é a complexidade das tarefas de incumbência do fiscalizador de contratos que a legislação previu a possibilidade de serem designados mais de um fiscal para exercer o acompanhamento da sua execução, bem como a possibilidade de contratação de especialistas para auxiliar neste ofício, conforme prevê o artigo 117 da Lei de Licitações.

### **Responsabilidade Subsidiária da Administração Pública**

As falhas de execução contratual por parte da administração pública contemplam desde problemas corriqueiros como ausências de registros no histórico dos contratos, como problemas preocupantes pela dimensão do dano deles decorrentes. Nesta linha que a abordagem do tema passa a discorrer com mais ênfase e propor providências saneadoras das falhas na gestão e fiscalização dos contratos de prestação de serviços em regime de dedicação exclusiva de mão de obra dentro das Unidades da PMPR.





## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ:  
MEDIDAS PREVENTIVAS PARA REDUÇÃO DE RISCOS DE RESPONSABILIZAÇÃO SUBSIDIÁRIA  
Anderson Pakuszewski

A Lei de Licitações e Contratos nº. 14.133/21 estabelece, de forma objetiva no seu art. 121, que a administração não será responsável pelos encargos trabalhistas, previdenciários, fiscais e comerciais resultantes da execução do contrato (Brasil, 2021, *on-line*).

Entretanto, quando se trata de prestação de serviços contínuos em que os colaboradores da contratada prestam serviços de forma exclusiva à Administração Pública, caso seja comprovada a negligência na fiscalização por parte da contratante no que diz respeito aos encargos devidos pela contratada a seus trabalhadores, haverá responsabilização da administração:

§ 2º Exclusivamente nas contratações de serviços contínuos com regime de dedicação exclusiva de mão de obra, a Administração responderá solidariamente pelos encargos previdenciários e subsidiariamente pelos encargos trabalhistas se comprovada falha na fiscalização do cumprimento das obrigações do contratado (Brasil, 2021, *on-line*).

O texto da Lei nº. 14133/21 é resultado de amplo debate jurídico sobre a matéria. O assunto tem integral vínculo com a Lei de Licitações, posto que os contratos são resultantes de processos licitatórios para contratação de empresas de gestão de pessoas para prestação de serviços a serem executados exclusivamente pelo órgão público.

A preocupação demonstrada pelo legislador ao tratar da responsabilização solidária pelos encargos previdenciários e subsidiária pelos encargos trabalhistas é fruto das decisões firmadas a partir de julgados de reclamações trabalhistas a exemplo da Súmula nº. 331 do Tribunal Superior do Trabalho (Brasil, 2011), que estabelece responsabilidade subsidiária do ente público no caso de contratação de empresa terceirizada prestadora de serviços. Porém, exige a evidência da sua conduta culposa, em face dos deveres estabelecidos na Lei de Licitações, principalmente a fiscalização das obrigações contratuais e legais da prestadora de serviço.

Assim, a regra aplicável à Administração Pública demanda, para que haja responsabilidade subsidiária da Administração contratante, um esforço probante do empregado de que a tomadora do serviço terceirizado (Administração) não fiscalizou o cumprimento das obrigações trabalhistas.

### RESTRICÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO NO CONTRATO

Segundo o art. 5º da Instrução Normativa nº. 05/2017, para a administração pública “é vedado aos seus servidores praticar atos de ingerência na administração da contratada” (Brasil, 2017, *on-line*). Discorrendo sobre as proibições, dois tópicos trazem relevância à abordagem: em razão dos riscos aos gestores quando caracterizados o vínculo e a subordinação à administração pública.

A própria IN nº. 05/17 prevê solução para evitar inconvenientes aos administradores. Orienta-se a “reportar-se somente aos prepostos ou responsáveis por ela indicados. Exceto quando o objeto da contratação prever a notificação direta para a execução das tarefas previamente descritas no contrato de prestação de serviços” (Brasil, 2017, *on-line*).



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ:  
MEDIDAS PREVENTIVAS PARA REDUÇÃO DE RISCOS DE RESPONSABILIZAÇÃO SUBSIDIÁRIA  
Anderson Pakuszewski

Entenda-se então que, aquilo que for estudado, discutido, planejado e previsto pela Corporação e transferido ao processo de contratação é prudente e afasta riscos de ação trabalhista com comprovação de subordinação e vínculo.

Neste ponto, vale recordar sobre a vedação da administração estabelecer o vínculo de subordinação com pessoal terceirizado. O art. 48 da Lei nº. 14.133/21 proíbe a administração de estabelecer vínculo de subordinação com funcionário de empresa prestadora de serviço terceirizado (Brasil, 2021). Os ensinamentos de Almeida (2022) demonstram a significância em definir procedimentos para que não se confundam as tarefas e seus responsáveis:

É obrigação da Administração, portanto, adotar medidas e procedimentos para resguardar-se contra a formação de vínculo direto de subordinação entre seus agentes e os empregados terceirizados. A mais relevante de todas as medidas a adotar consiste no estabelecimento de relações diárias de trabalho por meio do preposto, que, indicado pela empresa contratada e devidamente aceito pela Administração, representa o contratado na execução contratual (Almeida, 2022, *on-line*).

Entre as causas comuns de reclamações trabalhistas está o tratamento do funcionário terceirizado como servidor do órgão, recebendo de gestores ordens para cumprimento de tarefas que, por vezes, é de competência exclusiva do Estado.

### MEDIDAS PREVENTIVAS

A decisão do nível estratégico em optar por utilização de mão de obra civil para o exercício das tarefas passíveis de serem terceirizadas para auxiliar a atividade-meio é uma solução promissora, porém exige de o tomador de decisão adotar ações que minimizem riscos administrativos e judiciais em razão de eventuais negligências na fiscalização.

Segundo Oliveira (2021, *on-line*), “o dever de planejar decorre do princípio da eficiência”. Portanto, todo macroprocesso da contratação deve ser planejado e acompanhado pelos futuros gestores e fiscais que atuarão na execução do contrato. Na fase preparatória, a materialização do planejamento ocorre na formalização do Estudo Técnico Preliminar, conforme art. 6º da Lei 14.133/21.

A primeira medida é, por meio do ETP, definir as funções possíveis de serem executadas por pessoal contratado. Imprescindível que as pessoas envolvidas no planejamento da contratação se certifiquem de que as tarefas da atividade-meio não seja exclusiva do quadro de pessoal do órgão público. Tal vedação está expressa no inciso IV do art. 414 do Decreto nº. 10.086/22.

Além disso, o Estudo Técnico precisa ser determinante ao demonstrar sobre a viabilidade de execução terceirizada nas funções definidas e que não são funções de caráter exclusivo de servidores do órgão. Pelos riscos de reclamações trabalhistas arguindo equiparação salarial decorrentes da execução de atividade própria do órgão. Portanto, no exercício das tarefas por terceiros, deve-se ter a cautela de não transferir responsabilidades funcionais ou tomadas de



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ:  
MEDIDAS PREVENTIVAS PARA REDUÇÃO DE RISCOS DE RESPONSABILIZAÇÃO SUBSIDIÁRIA  
Anderson Pakuszewski

decisões daquilo que é prática exclusiva do Estado, conforme previsto no § 1º do art. 2º da Lei Estadual nº. 20.199/2020.

§ 1º As atividades auxiliares, instrumentais ou acessórias aos cargos públicos ou às funções exclusivas de Estado podem ser executadas de forma indireta, sendo vedada a transferência de responsabilidade para realização de atos administrativos ou a tomada de decisão para o contratado. (grifei) (Paraná, 2020, *on-line*).

Antes mesmo da vedação objetiva trazida pela nova lei de licitações e do decreto que a regulamenta, as decisões do órgão de controle federal já haviam apontado os riscos das ações trabalhistas pela aplicação indevida de trabalhadores terceirizados na administração pública. A proibição de execução indireta daquelas funções existentes no plano de cargos e salários do órgão contratante foi tema de decisão assim disposta no Acórdão nº. 576/2012 - TCU:

Acórdão 576/2012-TCU-Plenário: não se considera de boa-fé quem determina a terceirização de serviços que envolvam a contratação de profissionais existentes no Plano de Cargos e Salários do órgão/entidade, por contrariar o art. 37, II, da CF/1988. Tal situação pode implicar futuros prejuízos ao erário, decorrentes de possível acolhimento pela Justiça do Trabalho de pleitos dos terceirizados para o reconhecimento do direito ao recebimento das mesmas verbas trabalhistas legais e normativas asseguradas aos servidores/funcionários do tomador dos serviços (Brasil, 2012, *on-line*).

Ainda tratando do planejamento da contratação, nesta etapa preparatória, é recomendável que seja definido o fiscal do contrato, uma vez que as escolhas realizadas por meio de estudo técnico impactam diretamente na atuação do fiscal. Por isso a importância de o militar a ser designado para tal função acompanhar e contribuir com os tópicos dos estudos sobre as atividades desenvolvidas pelos terceirizados. Neste roteiro, é prudente que o fiscal conheça e entenda as características das especificações sobre quais as permissões ou restrições que envolvem a contratação, mensuração dos resultados, forma de prestação de serviços, condições para pagamentos, enfim, o ETP é a essência da contratação e, ao fiscal, deverá ser oportunizado conhecer suas futuras atribuições e participar da construção técnica daquilo que lhe exigirá na rotina fiscalizatória.

O conhecimento da missão é uma regra intrínseca da caserna que incute no militar a responsabilidade de saber sobre aquilo que lhe será exigido. Portanto, a participação do fiscal do futuro contrato na fase preparatória do processo de contratação é medida preventiva para instruir-se sobre as futuras tarefas voltadas ao correto exercício da fiscalização.

Aliada à participação no processo de construção da fase de planejamento, outra providência de boas práticas é a qualificação do militar estadual designado como fiscal do contrato. A Nova Lei de Licitações e Contratos, ao falar da composição do ETP, previu no inciso X do § 1º do art. 18 “providências a serem adotadas pela Administração previamente à celebração do contrato, inclusive quanto à capacitação de servidores ou de empregados para fiscalização e gestão contratual” (Brasil, 2021, *on-line*).

A regulamentação estadual da Lei 14.133/21, ao tratar das práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e controle preventivo, estabeleceu as competências das autoridades que atuam

**RECIMA21 - Ciências Exatas e da Terra, Sociais, da Saúde, Humanas e Engenharia/Tecnologia**



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ:  
MEDIDAS PREVENTIVAS PARA REDUÇÃO DE RISCOS DE RESPONSABILIZAÇÃO SUBSIDIÁRIA  
Anderson Pakuszewski

na estrutura de governança do órgão. Dentre elas, deve a gestão do órgão assegurar a formação e a capacitação dos agentes públicos envolvidos no processo da contratação pública.

Nota-se que a norma trata do processo de contratação pública, o qual é composto pela fase de planejamento ou também chamada de fase preparatória, fase de seleção do fornecedor e fase de gestão e fiscalização contratual. Portanto, a todos os agentes envolvidos nestas etapas deve ser oportunizada qualificação para a área de atuação.

A contratação de prestação de serviço de mão de obra terceirizada é objeto complexo e necessita qualificação específica para que os agentes atuem desde a fase do planejamento para bem formatar as especificações e principalmente na execução contratual.

Há que se destacar que a complexidade citada é decorrente das diversas normas afetas ao tema. Na execução do contrato, aplica-se o direito administrativo e o direito trabalhista, somados aos assuntos relacionados à gestão de pessoas. Além do cumprimento de atribuições ordinárias relacionadas com gestão e fiscalização, exige-se das funções conhecer a aplicabilidade das normas trabalhistas.

Para alcançar a aptidão de militares estaduais ao exercício da demanda fiscalizatória, a capacitação contínua se revela medida notável ao pleno exercício da governança. A implementação de cronograma de capacitação continuada na área de fiscalização de contratos que envolvam pessoal terceirizado deve ser considerada para que a dinâmica que envolve as alterações de normas trabalhistas não seja obstáculo ao gestor e fiscal, ou mesmo os induza a erro na fiscalização contratual.

Vale lembrar que a Lei de Licitações contempla no seu art. 173 a obrigatoriedade dos órgãos de controle promover eventos de capacitação para os servidores efetivos e empregados públicos designados para o desempenho das funções essenciais à execução da Lei de Licitações (Brasil, 2021).

Não há custos à efetivação desta medida administrativa pelo fato de que as escolas de governo dispõem de conteúdo voltado a esta temática da fiscalização de contratos com mão de obra terceirizada. Eventuais adequações aos tópicos dos cursos às características da administração militar podem e devem ser adaptadas à realidade das Unidades Militares.

Outra medida preventiva a ser implementada nesta mesma linha de qualificação dos fiscais é a elaboração de ato formal de Procedimento Administrativo Padrão (PAP) no qual se definam ações, responsabilidades, tarefas e tudo aquilo que seja possível fixar matriz de conduta e rito procedimental para a execução e fiscalização das atividades dos terceirizados. Nas palavras de Zatarin, Silva e Piacente:

A padronização atua como uma importante ferramenta na identificação de problemas nos ambientes administrativos. Permite criar um fluxo de atividades, reduzindo as variações nos procedimentos, determinando as melhores práticas para promover a qualidade do serviço e permitindo o treinamento simples do pessoal, de forma que uma pessoa seja capaz de realizar mais de uma atividade/serviço, dando maior agilidade ao fluxo (Zatarin *et al.*, 2020, p. 37).



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ:  
MEDIDAS PREVENTIVAS PARA REDUÇÃO DE RISCOS DE RESPONSABILIZAÇÃO SUBSIDIÁRIA  
Anderson Pakuszewski

Ademais, a formalização dos procedimentos para as tarefas administrativas a serem realizadas por pessoal terceirizado auxilia a eficiência no caso de substituição de pessoal, pois, ao assumir a função, conhecerá suas atribuições, vedações, ritos procedimentais, enfim, permite entender as missões e a responsabilidade de cada envolvido.

Razoável admitir que se a prestação de serviço terceirizado for definida por meio de Procedimento Administrativo Padrão, as atividades a serem exercidas e o limite das ações de cada função administrativa permitem maior controle administrativo. Imputa-se primordial que o PAP componha a fase de estudos técnicos, visto a necessidade de descrever no contrato de prestação de serviços as tarefas principais e essenciais a serem executadas.

De forma favorável, o uso do PAP passa a ser uma das ferramentas dispostas ao fiscal do contrato para que, previamente à contratação, repasse ao preposto da empresa contratada para oportunizar instruções aos candidatos às vagas sobre as tarefas auxiliares a serem executadas.

Considera-se que cada chefe de Seção que receber o funcionário, deve ser instruído pelo gestor do contrato sobre a forma de execução dos serviços dos colaboradores. Para tanto, o documento orientativo será o PAP, com intuito de evitar interpretações dúbias ou mesmo aplicações divergentes das cláusulas contratuais.

Tratando ainda das medidas preventivas, como precaução na rotina funcional do fiscal e do gestor do contrato, a administração militar deve considerar a elaboração de uma lista de verificação diária, semanal e mensal que estabeleça conferências das cláusulas contratuais e das especificações definidas quando da elaboração da fase preparatória materializada no Estudo Técnico Preliminar. No nível federal, entendeu a Corte de Contas como dever a implementação de processos hábeis a auxiliar a atividade de controle dos contratos, conforme consignado no Acórdão nº. 748/2011-TCU-Plenário:

O acompanhamento e controle dos contratos administrativos devem se dar por meio de processos organizados, inclusive com o rol de documentos necessários à verificação prévia aos pagamentos, bem como devem ser segregados os papéis e responsabilidades dos envolvidos na contratação, mormente as atividades a serem desenvolvidas pelos fiscais de campo e gestores do contrato (Brasil, 2011, *on-line*).

Em outro momento, o mesmo Órgão de Controle abordou novamente o assunto e firmou o entendimento no Acórdão nº. 2.605/2012 sobre o dever de adotar processos de aperfeiçoamento da gestão no acompanhamento de contratos:

Acórdão 2.605/2012-TCU-Plenário: a Administração deve formalizar processo para acompanhamento da execução dos contratos, com a documentação física e financeira necessária, bem como incluir em sistema contábil, ou em outro sistema gerencial, informações sobre o contrato e/ou projeto ao qual está vinculado, a fim de aperfeiçoar sua gestão e atender ao princípio da eficiência (Brasil, 2012, *on-line*).

A exemplo de fiscalização diária, vale ressaltar que a conferência de pessoal terceirizado é dever do fiscal a fim de se certificar que a administração pública pagará pelos postos de trabalho de acordo com os serviços prestados. Além disso, considera-se a necessidade de verificação de uso de Equipamento de Proteção Individual (EPI) àqueles que existe a previsão para tal, uma vez que





## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ:  
MEDIDAS PREVENTIVAS PARA REDUÇÃO DE RISCOS DE RESPONSABILIZAÇÃO SUBSIDIÁRIA  
Anderson Pakuszewski

eventuais acidentes de trabalho podem ocasionar reclamações trabalhistas e eventual omissão da administração, pode acarretar responsabilização subsidiária se evidenciado que houve falha/culpa da Administração Pública na fiscalização.

Concomitante aos demais atos, é salutar que o planejamento da contratação preveja que, dentro das estruturas de nível estratégico e intermediário da Corporação, seja possibilitada a reunião da gestão dos contratos de prestação de serviços com mão de obra em regime de dedicação exclusiva e definir, previamente, os seus fiscais em cada local de prestação de serviço, uma vez que a atividade fiscalizatória, como já exemplificado, deve ocorrer diariamente. Segundo a Instrução Normativa nº. 05/2017 o art. 39 define que:

As atividades de gestão e fiscalização da execução contratual são o conjunto de ações que tem por objetivo aferir o cumprimento dos resultados previstos pela Administração para os serviços contratados, verificar a regularidade das obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas, bem como prestar apoio à instrução processual e o encaminhamento da documentação pertinente ao setor de contratos para a formalização dos procedimentos relativos a repactuação, alteração, reequilíbrio, prorrogação, pagamento, eventual aplicação de sanções, extinção dos contratos, dentre outras, com vista a assegurar o cumprimento das cláusulas avançadas e a solução de problemas relativos ao objeto (Brasil, 2017, *on-line*).

Em seguida, a IN nº. 05/17 define que a competência para tais atividades é do gestor da execução contratual, auxiliado pela fiscalização técnica, administrativa, setorial e pelo público usuário (Brasil, 2017).

Infere-se a competência da gestão como a execução administrativa do contrato com a conferência documental, registros de intercorrências, notificações entre outros ritos dessa natureza. A competência de fiscal se revela a execução operacional, o acompanhamento das atividades *in loco*, portanto, pulverizada nos locais onde são executadas as atividades terceirizadas.

Por tal razão, é medida benéfica ao desenvolvimento das ações relacionadas à gestão e fiscalização contratual, que a gestão esteja definida e implementada dentro dos níveis estratégicos e intermediários. Já a fiscalização, aplica-se diretamente nos locais de atuação dos contratados para o acompanhamento da rotina executória. Corroborar a esta assertiva o entendimento de Almeida (2022). “De fato, de pouco serve uma fiscalização contratual exercida por servidor que não se encontre próximo ao objeto contratual fiscalizado.” A presença do fiscal é regra para que se tenha mitigação de riscos de falhas de execução de contratos, principalmente se tratando de serviços com emprego de mão de obra terceirizada. Entendeu desse modo o Órgão de Controle no Acórdão 2.507/2011-TCU-Plenário:

Nos contratos administrativos devem ser designados fiscais, com a responsabilidade de atestar a entrega de materiais e prestação de serviços, evitando-se a prática de atesto “à distância” (Brasil, 2011, *on-line*).

Sem a intenção de esgotar o tema, mas com o intuito de delimitar medidas suficientes à mitigação de riscos à administração por desavenças trabalhistas, deve-se considerar a formação de comissão técnica com atribuição de planejar, implementar, monitorar e controlar as aplicações de



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ:  
MEDIDAS PREVENTIVAS PARA REDUÇÃO DE RISCOS DE RESPONSABILIZAÇÃO SUBSIDIÁRIA  
Anderson Pakuszewski

pessoal terceirizado nas atividades possíveis de terceirização da PMPR. Muito além de comissão designada para tarefa específica, formar um colegiado permanente nesta área técnica e complexa demonstra solução viável ao objetivo que se pretende alcançar na decisão de substituir militares estaduais das atividades-meio por pessoal contratado e capacitado para estas tarefas.

Assim como foi instituída na Polícia Militar do Paraná a norma que estabelece as câmaras técnicas com atribuições relativas ao desenvolvimento de estudos voltados à apresentação de soluções para aquisição de materiais (PMPR, 2019), é relevante dispor de corpo técnico hábil a aprimorar a gestão de processos de contratação de serviços, mormente quando se trata de contratação em regime de DEMO.

### MÉTODO

O método utilizado foi a pesquisa qualitativa, por meio de dados bibliográficos disponíveis em periódicos, artigos, legislações pátrias e decisões jurisprudenciais. A análise em periódicos e artigos primou por aqueles armazenados em fonte de dados exclusivamente *on-line*, dos últimos trinta anos, na plataforma Google Acadêmico. A análise em legislações pátrias, por aquelas que possuíam vigência no mínimo de dez anos e constavam armazenadas no site [www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br). Quanto à análise jurisprudencial, considerou-se o período dos últimos dez anos das decisões, estando elas armazenadas em sites dos tribunais trabalhistas nacionais e dos tribunais de contas federal e estaduais.

### CONSIDERAÇÕES

O tema sobre contrato de serviço de mão de obra exclusiva é relativamente recente dentro da PMPR, necessitando, portanto, de debates frequentes a fim de entender a complexidade que os gestores enfrentarão no decorrer da execução contratual, exigindo medidas prévias a fim de garantir a mitigação de riscos e o correto desenvolvimento das atividades.

Correlacionando a gama de assuntos que envolvem a temática da terceirização e a rotina administrativa na Polícia Militar do Paraná, foi possível delinear ações proativas à correta supervisão dos serviços prestados por terceiros.

Resulta-se, deste modo, nas palavras de ordem que envolvem a fiscalização de contratos de prestação de serviços em regime de dedicação exclusiva de mão de obra: planejamento e qualificação.

Ressalta-se a importância de militar estadual designado como fiscal do contrato participar da fase do planejamento, de modo que o produto dos estudos realizados durante a elaboração do ETP permita as intervenções do fiscal para posicionamento técnico relativo à fase de execução contratual.

A capacitação continuada desses militares estaduais aperfeiçoa as etapas da contratação de modo a permitir visão sistêmica do macroprocesso. Na formação do conhecimento sobre o tema, passa-se a estimular os militares estaduais incumbidos das funções de acompanhamento dos contratos a estabelecer ritos procedimentais hábeis à antecipação de problemas.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ:  
MEDIDAS PREVENTIVAS PARA REDUÇÃO DE RISCOS DE RESPONSABILIZAÇÃO SUBSIDIÁRIA  
Anderson Pakuszewski

Com a adoção das medidas preventivas, preservam-se os gestores públicos da administração militar e poupam-se os procuradores do Estado de atuarem em ações trabalhistas quando as medidas preventivas são adotadas e evitam ações trabalhistas que possam resultar em condenação do ente público e o prejuízo ao erário por falhas de procedimentos modestos, mas que afastam aborrecimentos judiciais.

A preservação dos militares estaduais incumbidos das responsabilidades nas funções de gestão e fiscalização de contratos de prestação de serviços em regime de dedicação exclusiva de mão de obra foi o principal objetivo da presente obra. Se isto for alcançado na prática, tem-se como produto final a boa execução contratual de ambas as partes. Se por um lado a contratada realizar suas obrigações de forma correta, as atividades de gestor e fiscal transcorrem sem contratempos. Porém, se a contratada, de algum modo descumprir com as obrigações contratuais, o Procedimento Administrativo Padrão permitirá identificar a falha e minimizar seus impactos à contratada, à administração e, principalmente, ao prestador de serviço terceirizado.

### REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Carlos Wellington Leite de. Fiscalização contratual na Lei nº 14.133/2021: Governança e resultado na execução de contratos administrativos. **Revista do TCU**, Brasília, DF, ano 53, n. 150, p. 85-111, jul./dez. 2022. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br>. Acesso em: 19 abr. 2024

ARABI, Abhner Youssif Mota ARAÚJO, Valter Shuenquener de. **Terceirização**. Belo Horizonte: Fórum, 2018. Disponível em: <https://www.forumconhecimento.com.br/livro/L1526>. Acesso em: 10 abr. 2024.

AZEVEDO, Francielly. Número de policiais militares cai quase 20% no Paraná. **Folha de Londrina**, 2024. Disponível em: <https://www.folhadelondrina.com.br/geral/numero-de-policiais-militares-cai-quase-20-no-parana-3247067e.html?d=1>. Acesso em: 23 abr. 2024.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 25 fev. 1967. Disponível em: [https://planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0200.htm](https://planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm). Acesso em: 23 abr. 2024.

BRASIL. **Lei nº. 14.133 de 1º de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm). Acesso em: 14 abr. 2024.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Instrução Normativa no 5, de 26 de maio de 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. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 154, n.100, p. 90-109, 26 maio 2017.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 2.507/2011-TCU-Plenário**. Tomada de Contas Simplificada. Relator: Ministro Valmir Campelo. Brasília: TCU, 2011c.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 2.605/2012-TCU-Plenário**. Relatório de Auditoria. Relator: Ministro-Substituto Marcos Bemquerer. Brasília: TCU, 2012a.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ:  
MEDIDAS PREVENTIVAS PARA REDUÇÃO DE RISCOS DE RESPONSABILIZAÇÃO SUBSIDIÁRIA  
Anderson Pakuszewski

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 576/2012-TCU-Plenário**. Relator: Ministro Raimundo Carreiro. Brasília: TCU, 2012b.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 748/2011-TCU-Plenário**. Relator: Ministro Ubiratan Aguiar. Brasília: TCU, 2011d.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. **Súmula nº 331**. Contrato de Prestação de Serviços. Legalidade (nova redação do item IV e inseridos os itens V e VI à redação) - Res. 174/2011, DEJT divulgado em 27, 30 e 31.05.2011. Disponível em: [https://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas\\_com\\_indice/Sumulas\\_Ind\\_301\\_350.html](https://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas_com_indice/Sumulas_Ind_301_350.html). Acesso em: 18 abr. 2024.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. Terceirização no setor público: encontros e desencontros. *In*: FORTINI, Cristiana; PAIM, Flaviana Vieira (Coord.). **Terceirização na Administração Pública**: boas práticas e atualização à luz da Nova Lei de Licitações. Belo Horizonte: Fórum, 2022. p. 47-70. ISBN 978-65-5518-288-0

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. **Terceirização**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2018. Disponível em: <https://www.forumconhecimento.com.br/livro/L1653>. Acesso em: 4 abr. 2024.

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby; LARA, Diva Belo. **Terceirização no serviço público**. [S. l.]: Jacoby, s. d. Disponível em: [http://www.jacoby.pro.br/novo/uploads/recursos\\_humanos/legis/terceirizacao/TSP.pdf](http://www.jacoby.pro.br/novo/uploads/recursos_humanos/legis/terceirizacao/TSP.pdf). Acesso em: 7 abr. 2024.

FRANCESCHINI, F.; GALETTO, M.; VARETTO, M.; PIGNATELLI, A. Um modelo para a terceirização: como uma empresa pode monitorar e administrar seu terceirizado em todas as etapas que requer tomada de decisões. **HSM Management**, São Paulo, n. 42, p. 1-7, jan./fev. 2004. Disponível em: [http://ulhoa.net/Textos/Um\\_modelo\\_para\\_a\\_terceirizacao.pdf](http://ulhoa.net/Textos/Um_modelo_para_a_terceirizacao.pdf). Acesso em: 4 abr. 2024.

LIMA, Mário Márcio Saadi; FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby; FERNANDES, Ana Luiza Jacoby, FERNANDES, Murilo Jacoby; MADUREIRA, Cláudio; BITTENCOURT, Sydney. **Nova Lei de Licitações (Lei nº. 14.133/2021) Sistematizada**. São Paulo: Fórum, 2021.

OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende. **Nova lei de licitações e contratos administrativos**. Rio de Janeiro: Forense, 2021.

PARANÁ. **Decreto Estadual nº 10.086, de 2022**. Regulamenta a Lei nº 14.133, de 01 de abril de 2021, que "Estabelece normas gerais de licitação e contratação para as Administrações Públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios", a aquisição e incorporação de bens ao patrimônio público estadual, os procedimentos para intervenção estatal na propriedade privada e dá outras providências. Disponível em: <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=426484>. Acesso em: 23 abr. 2024.

PARANÁ. **Lei Estadual nº. 16.575 de 28 de setembro de 2010**. Lei de Organização Básica da PMPR. Disponível em: <https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=56275&indice=1&otalRegistros=1>. Acesso em: 14 abr. 2024.

PARANÁ. **Lei Estadual nº. 20.199 de 5 de maio de 2020**. Estabelece norma geral sobre execução indireta de serviços, extingue, ao vagar, cargos conforme específica, e dá outras providências. Disponível em: <https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/exibirAto.do?action=iniciarProcesso&codAto=234285&codItemAto=1458197>. Acesso em: 16 abr. 2024.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ:  
MEDIDAS PREVENTIVAS PARA REDUÇÃO DE RISCOS DE RESPONSABILIZAÇÃO SUBSIDIÁRIA  
Anderson Pakuszewski

PARANÁ. Secretaria de Estado da Administração Previdenciária. **Portal da Transparência Paraná.** [Curitiba] SEAP. [2024]. Disponível em: <https://www.transparencia.pr.gov.br/pte/compras/contratos?windowId=d7e>. Acesso em: 16 abr. 2024.

PMPR. **Parecer de Controle Interno.** Curitiba: PMPR, s. d. Disponível em: [https://www.pmpr.pr.gov.br/sites/default/arquivos\\_restritos/files/documento/2023-06/relatorio\\_prestacao\\_de\\_contas\\_pmpr.pdf](https://www.pmpr.pr.gov.br/sites/default/arquivos_restritos/files/documento/2023-06/relatorio_prestacao_de_contas_pmpr.pdf). Acesso em: 23 abr. 2024.

PMPR. **Portaria do Comando-Geral nº 374, de 19 de abril de 2021.** Institui as câmaras técnicas no âmbito da PMPR. Curitiba: PMPR, 2021.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual de Terceirização.** São Paulo: Editora STS, 1992.

ZAINAGHI, Luiz. KRENEK, Guilherme. A evolução da terceirização: da 2ª Guerra Mundial à Lei 13.467/2017 = The evolution of the "outsourcing": from the 2 World War to Law 13.467/2017. **Revista de direito do trabalho**, São Paulo, v. 44, jul. 2018. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/123219>. Acesso em: 7 abr. 2024.

ZATARIN, J. K.; SILVA, V. de C.; PIACENTE, F. J. Análise da padronização do trabalho na área de certificação digital: um estudo de caso. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 9, n. 10, e309108394, 2020. DOI: 10.33448/rsd-v9i10.8394.

ZOCKUN, Carolina Zancaner; CABRAL, Flávio Garcia. Da eficácia das normas previstas na Nova Lei de Licitações (Lei 14.133/2021): análise do PNCP, do SRP e do Registro Cadastral. **Revista de Direito Econômico e Socioambiental**, v. 12, n. 1, p. 100-122, 2021.