

FERNANDO CÉSAR LIMA DE SOUZA

TERCEIRIZAÇÃO DAS ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS DA POLÍCIA CIVIL DO DISTRITO FEDERAL: um estudo sobre os efeitos na segurança orgânica institucional na perspectiva dos servidores policiais civis.

BRASÍLIA

2025

FERNANDO CÉSAR LIMA DE SOUZA

TERCEIRIZAÇÃO DAS ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS DA POLÍCIA CIVIL DO DISTRITO FEDERAL: um estudo sobre os efeitos na segurança orgânica institucional na perspectiva dos servidores policiais civis.

Projeto apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade de Brasília – UnB, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Nascimento de Almeida

BRASÍLIA

2025

COMPOSIÇÃO DA BANCA

Presidente: Prof. Dr. **ALEXANDRE NASCIMENTO DE ALMEIDA - UnB**

Membro Externo: Prof. Dr. **Rogério Alves Dias.**

Membro Externo: Dr. **Juliano de Andrade Gomes**

DEDICATÓRIA

A Deus, pelo dom da vida, pela saúde e pela força que tornaram possível a realização deste trabalho.

À minha família, pelo apoio incondicional, pela paciência e pela compreensão diante dos momentos de convivência que lhe foram subtraídos ao longo desta trajetória acadêmica.

AGRADECIMENTOS

À Direção da Polícia Civil do Distrito Federal, por possibilitar a realização deste mestrado junto à Universidade de Brasília, contribuindo para a qualificação profissional e para o fortalecimento institucional.

Ao professor **Alexandre Nascimento de Almeida**, orientador deste trabalho, pela condução segura, pela disponibilidade constante e pelas contribuições acadêmicas fundamentais ao longo de todas as etapas da pesquisa.

Aos professores **Rogério Alves Dias** e **Juliano de Andrade Gomes**, membros da banca examinadora, pelas contribuições qualificadas, pelas observações criteriosas e pelas sugestões apresentadas, que enriqueceram o debate e contribuíram para o aprimoramento deste estudo.

Aos colegas de sala de aula e amigos da Polícia Civil do Distrito Federal, pelo apoio mútuo, pelas trocas de experiências e pela colaboração cotidiana, que tornaram o percurso acadêmico mais produtivo e significativo.

RESUMO

A terceirização de atividades administrativas consolidou-se como prática recorrente na Administração Pública brasileira, especialmente em contextos de restrições orçamentárias, limitações de pessoal e ampliação das demandas por eficiência. No âmbito das instituições policiais, entretanto, essa estratégia apresenta especificidades relevantes, uma vez que tais organizações lidam com informações sensíveis, ambientes de acesso restrito e atividades estratégicas para a segurança pública. Nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar os efeitos da terceirização das atividades administrativas da Polícia Civil do Distrito Federal sobre a segurança orgânica institucional, a partir da percepção dos servidores policiais civis.

A pesquisa adotou abordagem qualitativa, de natureza aplicada, com caráter descritivo e exploratório. Os procedimentos metodológicos compreenderam análise documental de normativos institucionais e entrevistas semiestruturadas com servidores da PCDF, cujos dados foram examinados por meio da técnica de análise de conteúdo. Buscou-se identificar áreas sensíveis à terceirização, avaliar os mecanismos de controle existentes e compreender as vulnerabilidades percebidas no cotidiano organizacional.

Os resultados indicam que, embora a terceirização contribua para a continuidade das rotinas administrativas e para a liberação de servidores policiais para atividades finalísticas, sua implementação amplia a complexidade da gestão da segurança orgânica. Conclui-se que a adoção de arranjos institucionais mais robustos de governança, supervisão e capacitação é fundamental para mitigar riscos e preservar a integridade institucional.

Palavras-chave: Terceirização. Segurança orgânica. Polícia Civil do Distrito Federal. Gestão pública. Administração pública.

ABSTRACT

The outsourcing of administrative activities has become a common practice in Brazilian public administration, particularly in contexts marked by budgetary constraints, staffing limitations, and increasing demands for efficiency. In police institutions, however, this strategy presents specific challenges, as these organizations routinely deal with sensitive information, restricted-access environments, and activities that are strategic to public

security. In this context, this study aims to analyze the effects of outsourcing administrative activities within the Federal District Civil Police on institutional organic security, based on the perceptions of civil police officers.

The research adopted a qualitative and applied approach, with descriptive and exploratory characteristics. Data collection involved documentary analysis of institutional regulations and semi-structured interviews with members of the Federal District Civil Police. The collected material was examined using content analysis techniques, seeking to identify sensitive areas affected by outsourcing, assess existing control mechanisms, and understand vulnerabilities perceived in daily organizational practices.

The findings indicate that, while outsourcing contributes to the continuity of administrative routines and allows police officers to focus on core investigative activities, it also increases the complexity of managing organic security. The study concludes that the adoption of more robust institutional arrangements related to governance, supervision, and training is essential to mitigate risks and preserve institutional integrity.

Keywords: Outsourcing. Organic security. Federal District Civil Police. Public management. Public administration.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens da terceirização na Administração Pública.....19

Quadro 2 – Atividades administrativas terceirizadas e seus quantitativos e percentuais.....26

Quadro 3 – Distribuição dos empregados terceirizados por unidade da PCDF27

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

CGP – Corregedoria-Geral de Polícia

CI – Coordenação de Inteligência

CORD – Coordenação de Repressão às Drogas

DAG – Departamento de Administração Geral

DECOR – Departamento de Combate ao Crime Organizado

DEPATE – Departamento de Operações Especiais

DF – Distrito Federal

DGPC – Delegacia-Geral de Polícia

DGI – Departamento de Inteligência, Tecnologia e Gestão da Informação

DIPAG – Divisão de Pagamento

DODF – Diário Oficial do Distrito Federal

DOU – Diário Oficial da União

DPC – Departamento de Polícia Circunscricional

DPE – Departamento de Polícia Especializada

DPT – Departamento de Polícia Técnica

DGP – Departamento de Gestão de Pessoas

EB – Exército Brasileiro

ESPC – Escola Superior de Polícia Civil

GABDG – Gabinete da Delegacia-Geral

GDF – Governo do Distrito Federal

IC – Instituto de Criminalística

II – Instituto de Identificação

MARE – Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado

NAP – Nova Administração Pública

NGP – Nova Gestão Pública

PCDF – Polícia Civil do Distrito Federal

PEI – Planejamento Estratégico Institucional

PDSI – Plano Diretor de Segurança da Informação

SEEC/DF Secretaria de Estado da Economia do Distrito Federal

SEGOR – Segurança Orgânica

SIC – Segurança da Informação e Comunicação

SSP/DF – Secretaria de Estado de Segurança Pública do Distrito Federal

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	13
2.1 Evolução dos Modelos de Administração Pública no Brasil	14
2.2 Terceirização: Fundamentos Conceituais	15
2.3 Terceirização na Administração Pública Brasileira	17
2.3.1 Vantagens e Desvantagens da Terceirização na Administração Pública	18
2.4 Segurança Orgânica: Fundamentos, Dimensões e Relação com a Terceirização	19
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	21
3.1 Abordagem da Pesquisa	21
3.2 Pesquisa Documental	21
3.3 Entrevistas	22
3.4 Análise dos Dados	24
4 RESULTADOS	25
4.1 Identificação e Mapeamento das Atividades Terceirizadas	25
4.2 Efeitos da Terceirização na Segurança Orgânica	26
4.3 Discussão Integrada dos Resultados	31
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
6 REFERÊNCIAS	38
APÊNDICE A – Roteiros das Entrevistas Semiestruturadas	

1. INTRODUÇÃO

A terceirização de atividades administrativas no setor público brasileiro passou, especialmente nas últimas décadas, por um processo de ampliação contínua, apoiado pelas reformas gerenciais implementadas a partir dos anos 1990 (BRESSER-PEREIRA, 2022). No âmbito estatal, argumentou-se que a execução indireta de serviços poderia aumentar eficiência, reduzir custos operacionais e concentrar esforços governamentais nas atividades finalísticas, conforme orienta o paradigma da Nova Gestão Pública (ABRUCIO, 2007). No campo da segurança pública, esse movimento assumiu contornos próprios diante da expansão das demandas sociais, da complexidade operacional e das restrições de pessoal impostas às instituições policiais (SILVA, 2019).

A Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF), inserida nesse contexto, é uma instituição permanente responsável pela investigação criminal e pelo exercício da Polícia Judiciária (BRASIL, 1988), além de desempenhar diversos outros serviços no âmbito da segurança pública. Sua atuação distribui-se por unidades estratégicas, de inteligência, especializadas, circunscricionais e administrativas, conforme dispõe seu organograma institucional (PCDF, 2024). Para viabilizar o funcionamento regular dessas estruturas, a corporação apoia-se em rotinas administrativas indispensáveis, tais como atendimento ao público, suporte documental, controle de acesso e atividades de apoio material, que, em grande parte, vêm sendo desempenhadas por trabalhadores terceirizados, prática igualmente observada em outros órgãos da Administração Pública brasileira, como resposta a limitações estruturais e à necessidade de assegurar a continuidade da prestação dos serviços públicos (CARNEIRO, 2016; ABRUCIO, 2007).

Contudo, a presença de trabalhadores terceirizados em ambientes policiais suscita implicações que ultrapassam aspectos meramente administrativos. Essas unidades armazenam documentos sigilosos, evidências e informações sensíveis, elementos cuja proteção se vincula diretamente à segurança orgânica, conceitualmente entendida como o conjunto de medidas que garantem a integridade de instalações, processos e informações institucionais (SILVA, 2019). A circulação de terceiros nesses espaços, muitas vezes com acesso físico a setores internos, potencializa riscos relacionados a falhas de controle, vulnerabilidades comportamentais e possíveis brechas na proteção de dados e documentos.

É nesse ponto que emerge a problemática desta pesquisa: quais são os efeitos da terceirização das atividades administrativas sobre a segurança orgânica institucional da PCDF? Tal pergunta orienta a análise e permite compreender como a execução indireta de funções de apoio se relaciona com a dinâmica de proteção institucional no contexto policial.

O Objetivo Geral desta pesquisa é analisar os efeitos da terceirização das atividades administrativas na segurança orgânica institucional da Polícia Civil do Distrito Federal. Para atingi-lo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar, com base em pesquisa documental, as atividades administrativas terceirizadas e sua distribuição nas unidades policiais;
- b) analisar, a partir da percepção de servidores da Polícia Civil, os efeitos da terceirização sobre a segurança orgânica institucional da Polícia Civil.

Esses objetivos articulam-se de forma complementar. O primeiro evidencia a dimensão estrutural da terceirização dentro da PCDF, permitindo compreender como a execução indireta se materializa formalmente na organização. O segundo revela como tais estruturas impactam, na prática, a rotina institucional e os mecanismos de proteção adotados nas unidades.

A relevância do estudo fundamenta-se tanto na importância estratégica da PCDF para a segurança pública do Distrito Federal (DISTRITO FEDERAL, 2019) quanto na necessidade de aprimorar mecanismos institucionais de proteção de informações, processos e ambientes sensíveis. Em um cenário de dependência crescente da terceirização para o funcionamento das unidades policiais, compreender suas implicações para a segurança orgânica torna-se essencial para subsidiar o aperfeiçoamento da gestão pública e o fortalecimento das rotinas de proteção institucional (PIRES & GOMIDE, 2016; FERNANDES, 2017). Assim, este trabalho contribui para o debate sobre a execução indireta de serviços no setor público e para a construção de práticas gerenciais mais seguras e alinhadas às especificidades das organizações policiais.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Evolução dos Modelos de Administração¹ Pública no Brasil

A trajetória da Administração Pública brasileira foi marcada pela sobreposição de modelos teóricos que moldaram, em diferentes períodos, a atuação estatal. A literatura destaca três paradigmas centrais: Patrimonialista, Burocrático e Gerencial², os quais, embora descritos de forma sequencial, coexistem e influenciam práticas administrativas atuais (BRESSER-PEREIRA, 1997; ABRUCIO, 2007).

O Modelo Patrimonialista, predominante do Período Colonial ao início do século XX, caracterizava-se pela ausência de separação entre o público e o privado. O Estado era conduzido como extensão dos interesses pessoais dos governantes, favorecendo práticas clientelistas, nepotismo e apropriação privada dos recursos públicos (RESENDE; GONTIJO; SILVA, 2024). A falta de critérios técnicos para o provimento de cargos e de mecanismos de *accountability* (transparência) comprometia a eficiência e a legitimidade das ações estatais.

Com as Reformas Administrativas iniciadas a partir da década de 1930, inspiradas pela Racionalidade Weberiana, consolidou-se o Modelo Burocrático, baseado na profissionalização do serviço público, na ênfase em normas e procedimentos e na criação de carreiras estáveis. Esse modelo trouxe ganhos importantes, como padronização, controle formal e meritocracia (BRESSER-PEREIRA; SPINK, 2006). Entretanto, sua rigidez procedimental e baixa orientação para resultados passaram a ser criticadas a partir da segunda metade do século XX, sobretudo diante do crescimento das demandas sociais e da complexidade dos serviços prestados.

¹ O termo Administração Pública, em sentido formal, orgânico ou subjetivo, designa o conjunto de órgãos e agentes estatais no exercício da função administrativa, devendo ser grafado com letras maiúsculas. A expressão administração pública, em sentido material ou objetivo, refere-se à atividade administrativa exercida pelo Estado, ou seja, a defesa concreta do interesse público, devendo ser grafada com letras minúsculas (CARVALHO, 2021).

² Destaque-se que, embora os modelos Patrimonialista e Burocrático tenham desempenhado papel relevante na formação histórica da Administração Pública, foi o Gerencial que mais contribuiu para o processo de aperfeiçoamento da gestão estatal (BRESSER-PEREIRA, 2022). Ao incorporar técnicas e instrumentos de gestão originários do setor privado, esse modelo fortaleceu a cultura de eficiência, celeridade e transparência na prestação dos serviços públicos, além de valorizar o cidadão como destinatário e, simultaneamente, partícipe das políticas públicas (SANTOS, 2017).

Nesse contexto, emergiu o Modelo Gerencial, associado à Reforma do Estado da década de 1990³. Orientado à eficiência, à qualidade dos serviços e ao foco no cidadão, o gerencialismo buscou reduzir custos, ampliar a responsabilização por resultados e introduzir mecanismos de flexibilidade administrativa (BRESSER-PEREIRA, 2022). A terceirização, nesse período, passou a ser vista como instrumento de modernização administrativa, especialmente para delegação de atividades consideradas acessórias ou de apoio. Embora tenha contribuído para racionalizar funções e otimizar recursos, sua expansão também gerou desafios relacionados à supervisão, ao controle contratual e à proteção de informações e processos sensíveis, temas especialmente relevantes em organizações policiais.

É nesse ponto que o Modelo Gerencial se articula diretamente ao objeto desta pesquisa: a transferência de atividades administrativas à empresas privadas, com o propósito de liberar servidores para funções típicas, reorganizar fluxos internos e modernizar a gestão pública. Assim, os fundamentos teóricos dos modelos administrativos fornecem o pano de fundo necessário para compreender a presença e a relevância dos terceirizados em instituições como a Polícia Civil do Distrito Federal.

2.2 Terceirização: Fundamentos Conceituais

A terceirização consolidou-se como estratégia de reorganização do trabalho no setor público, influenciada por transformações econômicas, tecnológicas e institucionais. No Brasil, sua adoção no Estado intensificou-se a partir dos anos 1990, em meio à Reforma Gerencial, e expandiu-se de forma progressiva, abrangendo tanto atividades operacionais quanto administrativas (MARCELINO; CAVALCANTE, 2012).

³ A Primeira reforma Administrativa, chamada Reforma Burocrática, ocorreu nos anos 1930, no Governo Getúlio Vargas, período conhecido como Estado Novo. A criação do Departamento de Administração de Serviços Públicos – DASP, em 1936, é considerado o marco desse período. A Segunda Reforma Administrativa ocorreu nos anos 1960 durante o Regime Militar. O Decreto-Lei nº 200/67 é considerado a primeira tentativa de implantação do Modelo Gerencial, buscando aplicar ao setor público, práticas gerenciais do setor privado, criando ministérios e dividindo a Administração Federal em Administração Direta e Indireta (autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista). A Terceira Reforma Administrativa, denominada Reforma Gerencial, inicia-se em 1995, no governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso, com o fim de consolidar o modelo Gerencial no país, através do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE).

A terceirização⁴ consiste na transferência de atividades de uma empresa para outra empresa, responsável por fornecer mão-de-obra, serviços especializados ou execução de rotinas específicas. A Administração Pública, nesse modelo, mantém a função de supervisão, fiscalização contratual e definição dos padrões de desempenho, enquanto a empresa contratada executa as atividades terceirizadas (ALVARENGA; MURAD; ANTONIALLI, 2020).

Alguns autores convergem ao destacar que a terceirização não deve abranger funções essenciais ou diretamente relacionadas ao núcleo das competências estatais, sob pena de comprometer o interesse público, a continuidade do serviço, a *accountability* (ALEXANDRINO; PAULO, 2017), bem como burla ao concurso público.

Os primeiros registros consolidados da terceirização remontam à Segunda Guerra Mundial, quando foi utilizada para ampliar rapidamente a produção industrial norte-americana (MARTINS, 2017). No pós-guerra, o esgotamento do Modelo Taylorista⁵ e a busca por alternativas produtivas mais flexíveis favoreceram a disseminação de arranjos descentralizados, intensificada pela reestruturação produtiva dos anos 1970 (CHAVES, 2023).

No Brasil, a prática ganhou força nos anos 1950 com a instalação de multinacionais e, posteriormente, consolidou-se na década de 1990 com as reformas gerenciais, que estimularam a externalização de funções acessórias e a modernização da máquina pública (COSTA, 2017; SILVA, 2022).

Assim, a expansão da terceirização dialoga com transformações estruturais do Estado e do mercado de trabalho, repercutindo diretamente na organização das instituições públicas e influenciando sua dinâmica interna (GLADE, 2007), particularmente em órgãos que demandam grande volume de atividades administrativas, como as polícias civis.

⁴ No contexto desta pesquisa, o fenômeno da terceirização foi analisado sob a perspectiva da transferência de serviços ou atividades entre empresas ou instituições públicas, não abrangendo a mera cessão de mão-de-obra. Assim, o termo “terceiro”, neste estudo, refere-se à empresa especializada contratada para a execução de serviços de apoio.

⁵ O Taylorismo é um modelo de organização do trabalho caracterizado pela racionalização do processo produtivo por meio da divisão de tarefas. Nesse sistema, há a separação entre os trabalhadores responsáveis pela execução das atividades e os cargos administrativos, incumbidos do planejamento, da coordenação e da supervisão do processo de produção, estabelecendo a distinção entre trabalho manual e trabalho intelectual.

2.3 Terceirização na Administração Pública Brasileira

A adoção da terceirização na Administração Pública brasileira decorre da busca por racionalização administrativa e pela focalização das atividades essenciais, princípios centrais da Reforma Gerencial (BRESSER-PEREIRA, 2022). Nessa lógica, o Estado passou a delegar atividades materiais e operacionais, como limpeza, vigilância, transporte e apoio administrativo, às empresas especializadas, destinando servidores efetivos às funções que envolvem autoridade, planejamento, supervisão ou tomada de decisão (PAES DE PAULA, 2005).

Autores como Paes de Paula (2005) e Carneiro (2016) observam que a terceirização, quando utilizada de forma planejada e controlada, pode contribuir para maior eficiência, flexibilidade e qualidade. Contudo, diferentemente do setor privado, as instituições públicas operam sob limites normativos rígidos, o que impõe cautela na definição do escopo das atividades delegáveis e na proteção das funções típicas.

O marco legal da terceirização no setor público tem raízes no Decreto-Lei nº 200 (BRASIL, 1967)⁶, que introduziu o princípio da descentralização administrativa, cujas diretrizes foram posteriormente estabelecidas pela edição da Lei nº 6.019 (BRASIL, 1974). A Lei nº 8.666 (BRASIL, 1993) estabeleceu os procedimentos gerais de contratação, enquanto o Decreto nº 2.271 (BRASIL, 1997) limitou às atividades materiais acessórias a execução indireta, vedando expressamente a delegação de atribuições inerentes às categorias funcionais dos órgãos públicos (atividades típicas do Estado).

A Instrução Normativa nº 5/2017 da SEGES/MPDG (BRASIL, 2017) aprimorou a gestão de serviços terceirizados ao introduzir etapas formais de planejamento, níveis de serviço e gestão de riscos. Mais recentemente, a Lei nº 14.133/2021 (BRASIL, 2021) modernizou o regime de contratações e reforçou a necessidade de estudos técnicos preliminares, análise de riscos e fiscalização efetiva.

Embora a Lei nº 13.429/2017 (BRASIL, 2017) tenha permitido a terceirização de atividade-fim no setor privado, essa ampliação não se aplica à Administração Pública,

⁶ O Decreto-Lei nº 200/67, ainda em vigor, trouxe a primeira previsão de terceirização no âmbito da Administração Pública, possibilitando aos órgãos e entidades públicas transferir para terceiros (execução indireta) a execução dos serviços materiais (atividades acessórias), a fim de se concentrarem nas tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle, e com o objetivo de impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa (DELGADO, 2017).

que continua vinculada ao concurso público e à preservação das funções típicas de Estado (OLIVEIRA, 2018; CARNEIRO, 2016).

Esse conjunto normativo é particularmente relevante para instituições policiais, onde a linha entre atividades-meio e atividades essenciais é sensível e deve ser rigidamente observada.

2.3.1 Vantagens e desvantagens da terceirização na Administração Pública

A literatura especializada aponta que a terceirização pode trazer benefícios como redução de custos, acesso a serviços especializados, aumento da eficiência e maior foco nas atividades finalísticas (GIOSA; MORALES, 2017). Entretanto, também apresenta desvantagens (SILVA, 2022), especialmente no Setor Público, tais como precarização das relações de trabalho, alta rotatividade, fragilidades de supervisão, impacto na continuidade administrativa e riscos em áreas sensíveis, como a segurança orgânica, vulnerabilidades em áreas estratégicas (SOUTO MAIOR, 2004; COSTA; SANTO, 2014), como se observa no Quadro 1.

Quadro 1. Vantagens e desvantagens da terceirização na Administração Pública

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Enxugamento da máquina administrativa (redução do Estado)	Precarização das relações laborais e insegurança trabalhista
Redução de custos com pessoal, encargos previdenciários e concursos públicos	Alta rotatividade da mão de obra e perda da memória organizacional
Possibilidade de foco da instituição em suas atividades-fim	Diminuição da qualidade dos serviços; priorização do menor preço em detrimento da qualificação técnica
Aumento da eficiência dos serviços prestados	Falta de treinamentos e qualificação de trabalhadores terceirizados
Reflexos positivos no mercado: geração de empregos, tributos e especialização	Riscos estratégicos em áreas sensíveis, como a segurança orgânica de instituições policiais
Contribuição para o dinamismo econômico e social	Fragilidades no controle estatal e vulnerabilidade na continuidade administrativa
Inovação e modernidade	Contratações de baixa qualidade
Maior agilidade administrativa e flexibilidade organizacional	Fraudes a direitos trabalhistas
Ampliação da especialização e simplificação da organização do trabalho	Dependência da instituição com relação ao serviço terceirizado
Solução para a falta de servidores públicos	Burla ao concurso público

Fonte: SILVA, 2022

Os riscos da terceirização assumem dimensão crítica em instituições policiais, onde trabalhadores nesse regime de trabalho frequentemente atuam em áreas de circulação restrita, manuseiam documentos administrativos, interagem com fluxos informacionais sensíveis e podem influenciar a segurança orgânica institucional (JORGE; BUENO, 2019; SOUZA; SANTOS; BRUNNER, 2024).

2.4 Segurança Orgânica: Fundamentos, Dimensões e Relação com a Terceirização

A Segurança Orgânica – SEGOR compreende o conjunto de medidas, práticas e procedimentos destinados a proteger instalações, documentos, informações, processos internos e pessoas, assegurando a integridade institucional e o adequado desempenho das atividades administrativas e finalísticas (SILVA, 2019). No contexto da Administração Pública, especialmente em organizações que lidam com dados sensíveis e atividades estratégicas, a segurança orgânica assume papel estruturante na governança institucional e na prevenção de riscos, ao articular proteção física, informacional e organizacional (JORGE; BUENO, 2019).

No âmbito das instituições policiais, a segurança orgânica adquire relevância particular em razão da natureza das atividades desenvolvidas. A atuação cotidiana envolve o tratamento de informações sigilosas, a guarda de documentos sensíveis, a custódia de evidências e a circulação de pessoas em ambientes de acesso restrito, fatores que exigem mecanismos permanentes de controle, supervisão e orientação institucional. Eventuais fragilidades nesses mecanismos podem resultar na exposição indevida de dados e informações sensíveis ou estratégicas, com potenciais impactos sobre a regularidade e a eficácia das atividades institucionais, além de repercussões negativas sobre a credibilidade da organização.

A literatura especializada aponta que a segurança orgânica se sustenta, de forma integrada, em diferentes dimensões. Silva (2019) destaca a segurança física, relacionada ao controle de acesso, vigilância patrimonial e circulação interna; a segurança documental e informacional, voltada à proteção de documentos, dados e sistemas; e a segurança administrativa, que envolve normas, procedimentos, capacitação e rotinas organizacionais orientadas à prevenção de riscos. Essas dimensões não operam de forma isolada, mas articulam-se no cotidiano institucional, exigindo coordenação e padronização.

No âmbito institucional, a Polícia Civil do Distrito Federal dispõe de arcabouço normativo próprio voltado à proteção de seus ativos organizacionais, contemplando diretrizes específicas sobre segurança da informação, controle de acesso físico e lógico, gestão de riscos e tratamento de incidentes. Esse conjunto de normas estrutura a política interna de segurança orgânica da corporação e orienta as rotinas administrativas e operacionais das unidades policiais, fornecendo parâmetros formais para a prevenção e mitigação de vulnerabilidades, conforme dispõem a Portaria nº 217 (PCDF, 2023), as Resoluções nº 01, nº 02, nº 03, nº 04, nº 05, nº 08, nº 09 e nº 10 (PCDF, 2022), bem como, de forma estruturante, a Resolução nº 38 (DISTRITO FEDERAL, 2024).

A Segurança Institucional, entretanto, não se limita à existência de normas formais. Moura (2017) ressalta que a proteção organizacional deve ser compreendida como processo contínuo de identificação, avaliação e mitigação de riscos, especialmente em ambientes complexos e dinâmicos como os das organizações policiais. Nesse sentido, a efetividade da segurança orgânica depende tanto da adequação do arcabouço normativo quanto da forma como essas diretrizes são incorporadas às práticas cotidianas das unidades.

É nesse contexto que a terceirização das atividades administrativas se insere como elemento que amplia a complexidade da gestão da segurança orgânica. A presença de trabalhadores externos ao quadro permanente, atuando em atividades de apoio, atendimento, tramitação documental ou suporte técnico, exige mecanismos adicionais de supervisão, controle e capacitação. Pires e Gomide (2016) apontam que a execução indireta, embora possa contribuir para a eficiência administrativa, demanda arranjos institucionais robustos capazes de assegurar que a ampliação de atores não resulte em aumento de vulnerabilidades organizacionais.

No caso das polícias civis, a terceirização assume contornos ainda mais sensíveis. Silva (2019) observa que a circulação de terceiros em ambientes institucionais requer protocolos claros de orientação, definição precisa de responsabilidades e monitoramento contínuo, sob pena de fragilizar os sistemas de proteção existentes. Assim, a relação entre terceirização e segurança orgânica deve ser analisada a partir da interação entre normas formais, práticas administrativas e percepções dos servidores que vivenciam o cotidiano das unidades policiais.

Dessa forma, compreender a segurança orgânica no contexto da Polícia Civil do Distrito Federal implica reconhecer que a proteção institucional não se esgota em dispositivos normativos ou em controles físicos isolados. Trata-se de um sistema integrado, influenciado por arranjos organizacionais, pela gestão da terceirização e pelas práticas efetivamente adotadas no dia a dia das unidades. Essa compreensão fundamenta a análise desenvolvida nos capítulos seguintes, nos quais se examinam os efeitos da terceirização das atividades administrativas sobre a segurança orgânica institucional a partir da articulação entre documentos, normas e percepções dos servidores policiais civis.

3. PROCEDIMENTOS MÉTODOLÓGICOS

3.1 Abordagem da Pesquisa

A presente investigação adota uma abordagem qualitativa, adequada à análise de percepções, interpretações e significados atribuídos pelos servidores policiais civis à presença de trabalhadores terceirizados nas unidades da PCDF. Esse tipo de abordagem permite compreender fenômenos complexos em seu contexto natural, favorecendo a imersão nas dinâmicas institucionais e a interpretação de nuances que não seriam captadas por métodos quantitativos, conforme reconhece Creswell (2014). Trata-se de um estudo de natureza exploratória e descritiva, voltado a examinar como a execução indireta de atividades administrativas se articula com a segurança orgânica institucional.

A escolha pela abordagem qualitativa também se justifica pela natureza do problema de pesquisa, que envolve subjetividades, rotinas práticas, experiências profissionais e percepções formadas ao longo do convívio cotidiano nas unidades policiais. Assim, a análise recai tanto sobre elementos formais, expressos em documentos administrativos, quanto sobre construções simbólicas que emergem das falas dos servidores entrevistados.

3.2 Pesquisa Documental

Para identificar as atividades administrativas executadas por trabalhadores terceirizados e sua distribuição nas unidades da PCDF aplicou-se pesquisa do tipo documental. A pesquisa documental concentrou-se em documentos oficiais produzidos pelas áreas responsáveis pela gestão de contratos de terceirização, sendo analisados:

- a) contratos administrativos vigentes;
- b) termos de referência e estudos técnicos preliminares;
- c) planos de trabalho;
- d) relatórios de execução contratual;
- e) planilhas de alocação de pessoal terceirizado por unidade;
- f) normativos internos relacionados à supervisão, controle e execução dos contratos.

A seleção dos documentos seguiu critérios de pertinência temática, atualidade e relevância institucional, garantindo que o material analisado tivesse relação direta com a execução indireta das atividades administrativas na PCDF. Os documentos foram lidos integralmente e organizados em matrizes analíticas que permitiram identificar:

- a) as funções administrativas desempenhadas por trabalhadores terceirizados;
- b) o quantitativo desses profissionais;
- c) sua distribuição por delegacias, departamentos e unidades administrativas;
- d) o grau de proximidade dessas funções com rotinas sensíveis das unidades policiais.

A partir dessa sistematização, os dados foram sintetizados em quadros e tabelas, possibilitando uma visualização clara das atividades terceirizadas e de sua relevância para o cotidiano institucional da PCDF. As funções identificadas foram classificadas segundo três eixos:

- a) Natureza da atividade (administrativa, de apoio material, de atendimento, operacional de baixa complexidade);
- b) Proximidade com fluxos de segurança orgânica (acesso a áreas internas, contato com documentos ou com sistemas);
- c) Inserção no cotidiano das unidades (atividades contínuas, eventuais ou de suporte esporádico).

Essa classificação permitiu não apenas identificar quais atividades estão terceirizadas, mas também compreender sua relevância estratégica para o funcionamento das unidades policiais.

3.3 Entrevistas

A percepção dos servidores da PCDF em relação aos efeitos da terceirização das atividades administrativas sobre a segurança orgânica institucional ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas. O roteiro para as entrevistas encontra-se no Apêndice A. A amostra foi intencional, composta por servidores que:

- a) exercem funções de gestão ou chefia;
- b) supervisionam diretamente trabalhadores terceirizados;
- c) atuam em áreas sensíveis da instituição;
- d) possuem conhecimento acumulado sobre práticas administrativas e rotinas internas.

A escolha dos entrevistados levou em conta a experiência profissional e o contato direto com atividades administrativas desempenhadas por terceiros, assegurando que suas perspectivas fossem representativas do cotidiano das unidades.

As entrevistas foram realizadas individualmente, em ambiente que garantisse a privacidade dos participantes. Para tanto, adotou-se um roteiro previamente elaborado, construído a partir: do referencial teórico; da análise documental e observação das rotinas administrativas presentes nas unidades. O roteiro contemplou temas relacionados à segurança orgânica, tais como:

- a) controle de acesso às unidades;
- b) circulação de terceirizados em ambientes internos;
- c) manuseio de documentos e informações;
- d) percepção de vulnerabilidades;
- e) mecanismos de supervisão e controle.

A utilização de entrevistas semiestruturadas mostrou-se adequada à estratégia metodológica adotada, uma vez que permite explorar percepções, experiências e interpretações dos participantes em profundidade, sem perder o alinhamento com os objetivos da pesquisa. Conforme destaca Yin (2015), em estudos de natureza qualitativa e aplicados a contextos organizacionais complexos, as entrevistas constituem importante

fonte de evidência empírica, especialmente quando articuladas à análise documental e à observação das rotinas institucionais. Essa combinação de fontes contribui para a consistência analítica e para o aprofundamento da compreensão do fenômeno investigado.

O encerramento da etapa de entrevistas ocorreu a partir do critério de saturação teórica, compreendida como o momento em que a coleta de dados deixa de acrescentar novas informações relevantes às categorias analíticas em construção. À medida que as entrevistas foram realizadas e analisadas de forma concomitante, observou-se a recorrência de percepções, argumentos e unidades de registro, indicando a estabilização dos núcleos de sentido relacionados aos efeitos da terceirização sobre a segurança orgânica institucional. A saturação foi alcançada com a realização de entrevistas com gestores e 10 servidores da PCDF, número considerado suficiente para atender aos objetivos da pesquisa, assegurar a consistência analítica do material empírico e permitir a adequada exploração das categorias emergentes.

3.4 Análise dos Dados

Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011). As etapas seguiram o seguinte fluxo: 1) Pré-análise: leitura geral das entrevistas e organização do corpus; 2) Exploração do material: codificação das falas e identificação de unidades de registro; 3) Categorização: agrupamento de núcleos de sentido emergentes, formando categorias empíricas representativas; 4) Interpretação: articulação dos achados com o referencial teórico e com a análise documental.

A análise de conteúdo considerou a articulação entre os métodos aplicados: pesquisa documentos e entrevistas semiestruturadas. A análise documental permitiu mapear a estrutura formal da terceirização na instituição, enquanto as entrevistas possibilitaram compreender como essa estrutura repercute na segurança orgânica no cotidiano das unidades policiais.

A combinação desses métodos favoreceu uma compreensão mais abrangente e aprofundada do fenômeno estudado, permitindo: identificar incongruências entre norma e prática; relacionar atividades terceirizadas a potenciais vulnerabilidades; e compreender como os servidores percebem riscos e adotam estratégias informais de mitigação.

4. RESULTADOS

4.1 Identificação e Mapeamento das Atividades Terceirizadas

A análise de contratos, planos de trabalho e relatórios de execução indicou que a PCDF mantém contingente expressivo de trabalhadores terceirizados em funções administrativas relevantes para a rotina institucional. Entre as atividades identificadas, destacam-se atendimento ao público, recepção e triagem, serviços de protocolo e movimentação documental, apoio administrativo em delegacias e departamentos, condução de veículos administrativos, serviços de limpeza e conservação, mensageria interna e externa, bem como apoio técnico-operacional em setores especializados.

O Quadro 2 apresenta a distribuição absoluta dos trabalhadores terceirizados por tipo de atividade, evidenciando o volume de serviços executados por meio da execução indireta. Todavia, a análise exclusiva de números absolutos impõe limites à compreensão do impacto da terceirização em cada área, uma vez que a relevância institucional do quantitativo terceirizado depende também da proporção em relação ao total de trabalhadores que exercem a mesma função.

Quadro 2. Atividades administrativas terceirizadas e seus quantitativos e percentuais

Atividade	Quantitativo	Percentual (%)
Técnicos em secretariado	320	25,81
Limpeza e conservação	280	22,58
Analistas de sistemas	91	7,34
Vigilantes / Brigadistas	70	5,65
Apoio técnico especializado	40	3,23
Desenvolvedores de sistemas	35	2,82
Tecnólogos	35	2,82
Motoristas	32	2,58
Mecânicos de veículos pesados	20	1,61
Designers gráficos	15	1,21
Engenheiros de rede	15	1,21
Almoxarifes	11	0,89
Vistoriadores de autos	10	0,81
Projetistas	10	0,81
Copeiros	9	0,73
Supervisores	6	0,48
Psicólogos	6	0,48
Contadores	6	0,48
Estatísticos	5	0,40
Auxiliares gráficos	4	0,32
Lavadores de auto	4	0,32
Eletricistas de autos	3	0,24
Alinhadores / balanceadores	3	0,24
Pintores de auto	2	0,16

Tratadores de animais	2	0,16
Borracheiros	2	0,16
Operadores de trator	2	0,16
Estofadores	2	0,16
Engenheiros / Arquitetos	12	0,97
Outros não especificados	188	15,16
TOTAL	1.240	100,00

Fonte: Dados organizados a partir de informações do DAG/PCDF. 2025

A inclusão do percentual relativo de terceirizados por atividade permite uma leitura analítica mais refinada do grau de dependência funcional da instituição em relação à execução indireta. Embora os números absolutos indiquem o volume de trabalhadores terceirizados, é o peso percentual de cada atividade que evidencia sua relevância estrutural para o funcionamento da PCDF.

Observa-se que atividades como técnico em secretariado (25,81%) e limpeza e conservação (22,58%) concentram quase metade do contingente terceirizado, revelando elevado grau de dependência institucional nessas funções contínuas de suporte administrativo. Destaca-se, ainda, a expressiva participação de profissionais da área de tecnologia da informação, analistas de sistemas, desenvolvedores, engenheiros de rede e tecnólogos, que, somados, representam parcela relevante da força terceirizada, atuando em áreas sensíveis do ponto de vista informacional.

Essa leitura relativa permite identificar não apenas onde há maior volume de terceirização, mas também quais áreas apresentam maior potencial de impacto sobre a segurança orgânica institucional, especialmente quando associadas à circulação interna, ao acesso a sistemas e ao manuseio de informações estratégicas.

Dessa forma, o mapeamento apresentado no Quadro 2 deve ser interpretado não apenas como demonstração do volume de terceirizados, mas como indicativo de potenciais níveis de dependência funcional, os quais variam conforme a estrutura de pessoal de cada atividade. Esse aspecto é relevante porque sugere que a terceirização, na PCDF, não se restringe a funções periféricas: em determinadas áreas, ela pode assumir caráter estrutural, o que dialoga com os riscos e vulnerabilidades analisados nas seções subsequentes.

Além da identificação das atividades administrativas terceirizadas, a análise documental permitiu mapear a distribuição desses profissionais entre as diferentes unidades organizacionais da PCDF, conforme o Quadro 3.

Quadro 3. Distribuição dos empregados terceirizados por unidade da PCDF

UNIDADES	SIGLA	QUANTITATIVOS
DELEGACIA GERAL DE POLÍCIA CIVIL	DGPC	53
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL	DAG	325
DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS	DGP	55
DEPARTAMENTO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO	DGI	42
DEPARTAMENTO DE POLÍCIA TÉCNICA	DPT	118
ESCOLA SUPERIOR DE POLÍCIA	ESPC	39
DEPARTAMENTO DE ATIVIDADES ESPECIAIS	DEPATE	57
DEPARTAMENTO DE POLÍCIA ESPECIALIZADA	DPE	195
DEPARTAMENTO DE POLÍCIA CIRCUNSCRICIONAL	DPC	256
DEPARTAMENTO DE COMBATE À CORRUPÇÃO	DECOR	55
CORREGEDORIA GERAL DE POLÍCIA	CGP	45
TOTAL		1.240

Fonte: Dados organizados a partir de informações do DAG/PCDF. 2025

A leitura integrada do Quadro 2 (dimensão funcional) e do Quadro 3 (dimensão organizacional) evidencia três preocupações centrais relacionadas à forma como a terceirização se insere na dinâmica institucional:

a) DEPENDÊNCIA ESTRUTURAL. Os dados indicam que a PCDF opera de modo contínuo com apoio significativo de trabalhadores terceirizados em serviços administrativos essenciais. Essa dependência se torna evidente, por exemplo, pela expressiva presença de terceirizados em atividades de apoio administrativo, técnicos em secretariado, limpeza e conservação, tecnologia da informação e vigilância (Quadro 2). Tais funções integram rotinas permanentes de funcionamento das unidades, sugerindo que a continuidade administrativa está fortemente vinculada à execução indireta desses serviços;

b) PROXIMIDADE COM ROTINAS SENSÍVEIS. Os resultados indicam também que parcela relevante dos terceirizados atua em setores com intensa circulação interna, contato frequente com documentos administrativos e, em alguns casos, acesso a

áreas de uso restrito. Nesse aspecto, destacam-se atividades como atendimento ao público, protocolo, mensageria, apoio administrativo interno e suporte técnico em áreas estratégicas, que pressupõem trânsito entre setores e interação com fluxos informacionais institucionais. Essa proximidade reforça a necessidade de atenção específica à segurança orgânica no contexto da terceirização;

c) ASSIMETRIA NA DISTRIBUIÇÃO. A alocação dos terceirizados entre unidades policiais revela distribuição assimétrica, inclusive entre departamentos com atribuições semelhantes. Conforme o Quadro 3, unidades comparáveis em termos de complexidade e volume de atividades apresentam quantitativos distintos de terceirizados, sugerindo critérios predominantemente práticos ou contingenciais, em detrimento de parâmetros uniformes previamente definidos. Essa heterogeneidade reforça a percepção de baixa padronização institucional na alocação da mão de obra terceirizada, com potenciais efeitos sobre a eficiência administrativa e sobre a gestão de riscos relacionados à segurança orgânica.

Essas três preocupações emergem diretamente da leitura dos dados documentais e da análise da distribuição dos terceirizados, constituindo achados relevantes para compreender como a terceirização se estrutura na PCDF e como pode se relacionar com vulnerabilidades institucionais. A partir desses resultados, a seção seguinte apresenta os efeitos percebidos por gestores e servidores quanto à segurança orgânica.

4.2 Efeitos da Terceirização na Segurança Orgânica

A análise das entrevistas semiestruturadas permitiu identificar percepções recorrentes entre gestores e servidores acerca dos efeitos da terceirização das atividades administrativas sobre a segurança orgânica da PCDF. As categorias empíricas foram construídas a partir da análise de conteúdo, buscando agrupar riscos percebidos em dimensões analiticamente distintas, de modo a evitar sobreposições conceituais.

A partir desse procedimento, os impactos identificados foram organizados em quatro dimensões principais:

- a) vulnerabilidades associadas ao controle de acesso e circulação interna;
- b) vulnerabilidades informacionais;
- c) vulnerabilidades patrimoniais; e

d) outros riscos organizacionais associados à gestão da terceirização.

A primeira dimensão refere-se às “**Vulnerabilidades Associadas ao Controle de Acesso e Circulação Interna**”. A percepção predominante é que a presença de trabalhadores terceirizados aumenta a complexidade do controle de circulação nas unidades policiais, gerando fragilidades relacionadas ao acesso físico aos ambientes institucionais. Em geral, os relatos indicaram problemas concentrados em três aspectos:

a) ausência de critérios uniformes para autorização de acesso;

b) dificuldade de monitorar, de forma sistemática, a movimentação diária dos profissionais terceirizados; e

c) dependência excessiva de relações de confiança pessoal entre servidores e trabalhadores vinculados às empresas contratadas.

Muitos entrevistados destacaram que a inexistência de procedimentos padronizados entre as unidades contribui para lacunas no controle de entrada, saída e circulação interna, fazendo com que práticas informais sejam adotadas no cotidiano para suprir limitações dos mecanismos formais de segurança. Essas fragilidades, segundo os participantes, não decorrem exclusivamente da atuação dos terceirizados, mas da forma como o controle de acesso é organizado e operacionalizado no contexto da terceirização.

Com relação à segunda dimensão, “**Vulnerabilidades Informacionais**”, os resultados evidenciam que a atuação de terceirizados em atividades administrativas expõe a PCDF a vulnerabilidades informacionais, especialmente quando esses profissionais lidam cotidianamente com documentos, formulários, sistemas internos e fluxos de informação sensíveis. As preocupações concentraram-se no risco de acesso indevido a dados institucionais, na manipulação de documentos antes da conferência por servidores e na ausência de treinamentos formais sobre sigilo e proteção informacional.

Esses achados dialogam com a literatura de segurança da informação e segurança orgânica em organizações públicas, segundo a qual a ampliação de atores com acesso a informações internas tende a aumentar a superfície de risco e exige controles, responsabilização e capacitação contínua (SILVA, 2014; CARVALHO; ALMEIDA, 2020).

No caso da PCDF, os relatos indicam que a vulnerabilidade informacional não decorre apenas do acesso em si, mas da forma como esse acesso é regulado e acompanhado. A inexistência de treinamentos sistemáticos sobre sigilo e proteção informacional para trabalhadores terceirizados foi apontada de forma recorrente pelos entrevistados, o que converge com análises que destacam a capacitação como elemento central da cultura de segurança organizacional (MENDES, 2017; MOURA, 2017). Um dos participantes sintetiza essa percepção ao afirmar que *“o terceirizado acaba tendo contato com documentos e informações internas, mas muitas vezes não recebe nenhuma orientação clara sobre o que pode ou não pode fazer com aquilo”* (E8).

Na dimensão **“Vulnerabilidades Patrimoniais”** as entrevistas evidenciaram percepções de vulnerabilidades relacionadas ao patrimônio institucional, sobretudo em unidades com intenso fluxo de equipamentos, materiais e bens sob responsabilidade administrativa. Os relatos apontaram dificuldades na rastreabilidade de responsabilidades em casos de extravio, ampliação do acesso de terceirizados a áreas de armazenamento e efeitos da rotatividade das equipes sobre o controle patrimonial.

Essas percepções convergem com estudos que tratam a proteção patrimonial como dimensão relevante da segurança orgânica e indicam que a multiplicidade de atores e a ausência de procedimentos claros tendem a fragilizar mecanismos de custódia e fiscalização (SILVA, 2014; CASTRO, 2018).

No contexto da terceirização, os entrevistados destacaram que o acesso ampliado a depósitos e áreas de guarda pode ocorrer por exigência funcional; contudo, sem rotinas padronizadas de registro e conferência, tende a aumentar a dependência de controles informais, especialmente em ambientes organizacionais com patrimônio sensível (JORGE; BUENO, 2019; REZENDE, 2020).

No que tange à dimensão da **“Percepção de vulnerabilidade e ausência de registros formais”**, muito embora não tenham sido identificados registros sistemáticos de ocorrências diretamente atribuídas à atuação de trabalhadores terceirizados, a percepção de vulnerabilidade foi recorrente entre os entrevistados. Esse achado sugere que a ausência de registros formais não deve ser lida como inexistência de riscos, podendo indicar limitações institucionais de monitoramento, registro e comunicação de incidentes associados à segurança orgânica.

A literatura sobre gestão de riscos aponta que fragilidades podem ser naturalizadas quando incorporadas à rotina, passando a ser administradas informalmente (CASTRO, 2018; PEREIRA; COSTA, 2021), o que pode reduzir a visibilidade de riscos latentes.

Além das vulnerabilidades diretamente associadas ao acesso, à informação e ao patrimônio, os entrevistados apontaram fatores de **natureza “Organizacional Associados à Gestão da Terceirização”**, embora não constituam riscos operacionais específicos, criam condições propícias para o surgimento e a ampliação de fragilidades na segurança orgânica. Entre os aspectos mencionados, sobressaem a ausência de protocolos claros de supervisão, a baixa integração entre unidades quanto às rotinas de acompanhamento contratual, a reduzida oferta de treinamentos (para servidores e terceirizados) e a incerteza quanto às atribuições específicas.

Diferentemente das dimensões anteriores, esses elementos dizem respeito à estrutura de gestão da terceirização. Do ponto de vista analítico, indicam que a segurança orgânica depende também de arranjos organizacionais capazes de sustentar práticas seguras de modo contínuo; quando esses arranjos são frágeis, aumenta-se a dependência de soluções informais e da confiança interpessoal (BARDIN, 2011; PEREIRA; COSTA, 2021).

Em síntese, os resultados apresentados evidenciam que a terceirização das atividades administrativas na PCDF se manifesta tanto em uma dimensão funcional e distributiva, identificada no mapeamento documental das atividades e da alocação por unidades, quanto em uma dimensão perceptiva, expressa nas vulnerabilidades e condicionantes organizacionais apontados por gestores e servidores. Esses achados, analisados de forma integrada, fornecem base empírica para a discussão do capítulo seguinte, no qual se aprofunda o diálogo entre evidências do campo, documentos institucionais e referencial teórico, com vistas a interpretar os efeitos da terceirização sobre a segurança orgânica e sobre a governança da execução indireta no contexto da PCDF.

4.3 Discussão Integrada dos Resultados

A integração entre a análise documental e as entrevistas semiestruturadas permitiu uma leitura ampliada dos efeitos da terceirização nas atividades administrativas da Polícia Civil do Distrito Federal. Os documentos institucionais evidenciaram a presença

expressiva e estrutural de trabalhadores terceirizados, distribuídos de forma heterogênea entre unidades e desempenhando funções relevantes para a continuidade das rotinas administrativas. As entrevistas, por sua vez, qualificaram esses dados ao evidenciar como gestores e servidores percebem os impactos dessa configuração no cotidiano institucional.

A leitura integrada dos achados indica que a terceirização não se reduz a uma resposta operacional à insuficiência de pessoal efetivo, mas deve ser compreendida como arranjo organizacional que produz efeitos sobre mecanismos de controle, supervisão e segurança orgânica.

Nesse sentido, os resultados sugerem que benefícios associados à terceirização, como a continuidade administrativa e a redução da sobrecarga do efetivo, coexistem com riscos que emergem, sobretudo, quando faltam padronização e mecanismos de governança. Essa ambivalência é central para a compreensão dos efeitos da terceirização no contexto da PCDF e orienta a discussão desenvolvida nas seções seguintes.

Os achados da pesquisa dialogam com a literatura da administração pública que analisa a terceirização como instrumento recorrente em contextos de restrição fiscal, déficit de pessoal e busca por eficiência administrativa, especialmente no âmbito das reformas gerenciais do Estado (BRESSER-PEREIRA, 1997; ABRUCIO, 2007). Nesse sentido, a dependência estrutural da PCDF em relação à mão-de-obra terceirizada encontra respaldo teórico em estudos que apontam a execução indireta como estratégia de sustentação das atividades-meio em organizações públicas complexas.

Por outro lado, a literatura que trata da segurança institucional e da segurança orgânica em organizações policiais alerta para os riscos associados à ampliação do número de atores externos em ambientes sensíveis, sobretudo quando inexitem políticas claras de controle, capacitação e responsabilização (SILVA, 2014; MOURA, 2017; CARVALHO; ALMEIDA, 2020). As vulnerabilidades relacionadas ao controle de acesso, à circulação de informações e à proteção patrimonial, identificadas nas entrevistas, reforçam essas análises e demonstram que tais riscos não são meramente teóricos, mas percebidos de forma concreta pelos servidores.

Assim, os resultados empíricos confirmam a compreensão presente na literatura de que a terceirização é funcional do ponto de vista administrativo, mas exige arranjos institucionais robustos de governança para evitar a ampliação de fragilidades organizacionais. A ausência desses mecanismos tende a deslocar a gestão dos riscos para

soluções informais e individualizadas, fenômeno recorrente em ambientes organizacionais marcados por elevada complexidade e heterogeneidade operacional.

A análise comparativa entre os documentos institucionais e as percepções dos servidores revelou importantes pontos de convergência. Ambos reconhecem que a terceirização se tornou elemento estrutural para o funcionamento da PCDF, especialmente diante da limitação do quadro efetivo e da necessidade de manter rotinas administrativas contínuas. Também convergem ao evidenciar que a distribuição dos terceirizados entre as unidades ocorre de forma desigual, refletindo arranjos organizacionais distintos.

As divergências, contudo, tornam-se evidentes quando se analisa a implementação cotidiana dos mecanismos de controle e supervisão. Enquanto os documentos institucionais descrevem procedimentos formais de fiscalização contratual e de acompanhamento das atividades terceirizadas, os relatos dos servidores indicam que tais instrumentos são aplicados de maneira heterogênea entre as unidades, muitas vezes dependendo de iniciativas individuais e de práticas informais.

Essa discrepância entre norma e prática, amplamente discutida na literatura sobre implementação de políticas públicas (PIRES e GOMIDE, 2018), evidencia limites na capacidade institucional de transformar diretrizes formais em rotinas efetivamente padronizadas. No contexto da PCDF, essa lacuna contribui para a ampliação das vulnerabilidades associadas à terceirização, especialmente no que se refere à segurança orgânica.

Do ponto de vista gerencial, os resultados indicam que a terceirização na PCDF demanda maior integração entre os setores responsáveis pelo planejamento, contratação, supervisão e fiscalização dos contratos. A ausência de critérios uniformes para definição das atividades delegáveis, aliada à elevada rotatividade dos trabalhadores terceirizados e à heterogeneidade entre as unidades, dificulta a construção de rotinas administrativas consistentes e previsíveis.

A literatura sobre governança pública e gestão de contratos destaca que a efetividade da terceirização depende menos do modelo contratual em si e mais da capacidade da organização de coordenar atores, definir responsabilidades e monitorar resultados (MATIAS-PEREIRA, 2018). Nesse sentido, os achados sugerem que a PCDF

enfrenta desafios não apenas operacionais, mas organizacionais, relacionados à articulação entre áreas técnicas, administrativas e de gestão de pessoas.

Uma gestão mais integrada e orientada por parâmetros técnicos tende a reduzir as assimetrias identificadas nos dados documentais e nas percepções dos servidores, contribuindo para maior eficiência administrativa e para a mitigação de riscos associados à execução indireta das atividades administrativas.

As categorias empíricas analisadas demonstram que as vulnerabilidades identificadas não decorrem simplesmente da presença de trabalhadores terceirizados, mas das condições estruturais, administrativas e contratuais que moldam sua atuação nas unidades policiais. As fragilidades relacionadas ao controle de acesso, ao manuseio de informações e à proteção patrimonial, bem como os fatores organizacionais associados à gestão da terceirização, indicam que a segurança orgânica é sensivelmente afetada quando a execução indireta ocorre em atividades integradas aos fluxos institucionais essenciais. Esses resultados convergem com abordagens que compreendem a segurança orgânica como um sistema dependente não apenas de controles físicos, mas também de arranjos organizacionais, normativos e culturais (SILVA, 2014; MOURA, 2017).

Dessa forma, os achados sugerem que o fortalecimento da segurança orgânica na PCDF passa pela consolidação de mecanismos de governança capazes de equilibrar eficiência administrativa e proteção institucional. A terceirização, quando adequadamente estruturada, supervisionada e integrada às políticas de gestão de pessoas e de segurança, pode coexistir com níveis aceitáveis de risco. Contudo, na ausência desses mecanismos, tende a ampliar fragilidades institucionais, reforçando a necessidade de abordagens sistêmicas para a gestão da execução indireta.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa analisou os efeitos da terceirização das atividades administrativas sobre a segurança orgânica institucional no âmbito da Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF). O estudo foi desenvolvido a partir de dois objetivos específicos: identificar, com base na análise documental, as principais atividades administrativas terceirizadas da corporação e examinar, sob a ótica de gestores e servidores, como a

presença de trabalhadores terceirizados repercute na segurança orgânica das unidades policiais.

Os resultados do mapeamento documental evidenciaram que a terceirização desempenha papel central no funcionamento cotidiano da PCDF. Atividades como recepção, apoio administrativo, atendimento ao público, condução de veículos, gestão documental, limpeza, conservação, suporte logístico e tecnologia da informação encontram-se amplamente delegadas à execução indireta. Esse arranjo mostrou-se particularmente relevante em funções de apoio e manutenção, cuja terceirização contribui para a continuidade administrativa e para a liberação de servidores policiais para atividades finalísticas, sem que, por si só, implique riscos diretos à segurança orgânica. Esses achados indicam que a terceirização, quando restrita a atividades-meio claramente delimitadas, pode representar solução funcional e organizacionalmente adequada.

Por outro lado, o mesmo mapeamento revelou que a alocação dos terceirizados ocorre de forma heterogênea entre unidades e atividades, sem critérios uniformes claramente explicitados. Essa constatação empírica foi reforçada pelas entrevistas, nas quais gestores e servidores relataram que a presença de trabalhadores terceirizados em atividades integradas a fluxos sensíveis, como circulação interna, manuseio de documentos e apoio em setores estratégicos, tende a ampliar vulnerabilidades quando não acompanhada por protocolos claros de controle, capacitação e supervisão. Assim, os resultados indicam que os riscos identificados não estão associados ao quantitativo de terceirizados em si, mas à forma como determinadas atividades são delegadas e geridas no cotidiano institucional.

A análise das percepções dos servidores mostrou ainda que as fragilidades relacionadas ao controle de acesso, à proteção da informação e ao patrimônio institucional decorrem, sobretudo, de fatores organizacionais, como a ausência de treinamentos sistemáticos, a rotatividade das equipes terceirizadas, a dependência de práticas informais e a falta de integração entre unidades e contratos. Esses achados sustentam a conclusão de que a vulnerabilidade à segurança orgânica emerge menos da terceirização como instrumento administrativo e mais das lacunas gerenciais e procedimentais que acompanham sua implementação.

Nesse sentido, os resultados da pesquisa permitem afirmar, com base empírica, que a terceirização não é, em si, incompatível com elevados padrões de segurança

orgânica. Ao contrário, quando planejada a partir de critérios técnicos, delimitada a atividades adequadas, integrada a políticas institucionais de segurança e acompanhada por mecanismos consistentes de governança, a execução indireta pode coexistir com a proteção institucional. As fragilidades identificadas decorrem da ausência ou insuficiência desses mecanismos, e não da terceirização como modelo.

Essas conclusões dialogam diretamente com o referencial teórico adotado. A literatura da administração pública gerencial reconhece a terceirização como estratégia legítima de racionalização do Estado e de enfrentamento de déficits estruturais de pessoal. Por sua vez, os estudos sobre segurança institucional e segurança orgânica ressaltam que organizações policiais demandam controles diferenciados, capacitação contínua e clara definição de responsabilidades. Os resultados empíricos desta pesquisa confirmam essa perspectiva ao evidenciar que, na PCDF, as vulnerabilidades surgem quando a terceirização não é acompanhada por arranjos organizacionais compatíveis com a sensibilidade do ambiente institucional.

Apesar da relevância dos achados, a pesquisa apresenta limitações. A análise empírica baseou-se em um conjunto específico de documentos institucionais e em entrevistas com número delimitado de participantes, não abrangendo a totalidade das unidades e contratos vigentes. Ademais, por tratar-se de um estudo qualitativo, os resultados não têm pretensão de generalização estatística, mas de aprofundamento analítico sobre o fenômeno investigado.

Do ponto de vista prático, os resultados oferecem subsídios importantes para o aprimoramento da gestão da terceirização na PCDF. A definição de critérios claros para delegação de atividades, a padronização de protocolos de supervisão e controle, a institucionalização de treinamentos em segurança orgânica e a integração entre áreas administrativas e operacionais configuram medidas capazes de reduzir vulnerabilidades e fortalecer a governança institucional. Tais ações contribuem para que a terceirização cumpra sua função de apoio à atividade policial sem comprometer a proteção institucional.

Como desdobramento, recomenda-se que pesquisas futuras ampliem a base empírica, incluindo maior número de unidades, análises comparativas com outras corporações policiais e estudos que incorporem indicadores objetivos de segurança institucional. Investigações voltadas à governança contratual, à avaliação de riscos

específicos e ao impacto da capacitação em segurança orgânica também podem aprofundar o debate.

Dessa forma, a dissertação contribui para o campo acadêmico e para a Gestão Pública ao demonstrar que a terceirização, embora essencial para o funcionamento da PCDF, exige planejamento, controle e governança qualificada. Quando adequadamente estruturada, pode fortalecer a eficiência administrativa sem comprometer a segurança orgânica; quando conduzida de forma fragmentada e pouco integrada, tende a ampliar vulnerabilidades institucionais. Cabe à instituição, portanto, adotar estratégias que conciliem eficiência, segurança e continuidade, consolidando uma gestão moderna, integrada e alinhada às exigências contemporâneas da Administração Pública e da atividade policial.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. *Revista de Administração Pública*, v. 41, n. esp., p. 67-86, 2007.

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. *Direito administrativo descomplicado*. 25. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2017.

ALVARENGA Mizael, Glener; CHAGAS MURAD, Cristina Grazielle; MARCELO ANTONIALLI, Luiz. Perspectivas da Terceirização na Administração Pública na Nova Abordagem de Contratação. *Teoria e Prática em Administração*, v. 10, n. 1, 2020.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, de 1988.

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.

BRASIL. Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, XXI, da Constituição Federal; institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.

BRASIL. Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997. Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências.

BRASIL. Lei nº 13.429, de 31 de março de 2017. Altera a Lei nº 6.019/1974 (trabalho temporário) e dá outras providências.

BRASIL. Instrução Normativa SEGES/MPDG nº 5, de 25 de maio de 2017. Dispõe sobre regras e diretrizes para contratação de serviços sob regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Institui a nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma gerencial do Estado de 1995. *Revista de Administração Pública*, v. 32, n. 1, 1997.

BRESSER-PEREIRA, L. C. . Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. *Revista do Serviço Público*, [S. l.], v. 73, n. b, p. 180-219, 2022. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/8723>. Acesso em: 10/03/2024.

DISTRITO FEDERAL. *Lei nº 6.456, de 26 de dezembro de 2019*. Institui a Política Distrital de Segurança Pública e Defesa Social no Distrito Federal.

DISTRITO FEDERAL. *Resolução nº 38, de 2 de julho de 2024*. Aprova a Política de Segurança Orgânica na Polícia Civil do Distrito Federal.

CARNEIRO, Fernanda Maria Afonso. *A terceirização na administração pública: vantagens, desvantagens e ameaças ao regime jurídico das relações de trabalho*. Revista de Direito Administrativo e Gestão Pública, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 61-80, jul./dez. 2016.

CARVALHO, Matheus. Manual de Direito Administrativo. 9ª ed. Ver. ampl. e atual. - São Paulo. Juspodium. 2021.

CARVALHO, Marcelo; ALMEIDA, Rodrigo. Segurança da Informação e Segurança Orgânica no setor público. Brasília: ENAP, 2020.

CASTRO, Hernani. Gestão de riscos e proteção institucional. Rio de Janeiro: FGV, 2018.

CHAVES, Eduardo. Transformações produtivas e modelos de gestão. São Paulo: Atlas, 2023.

COSTA, Edson; SANTO, André. Terceirização na Administração Pública: limites e riscos. Revista do Serviço Público, v. 65, n. 2, 2014.

COSTA, Márcia. Modelos produtivos e a evolução da terceirização. São Paulo: Saraiva, 2017.

CRESWELL, John. Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DELGADO, Maurício Godinho. *Capitalismo, trabalho e emprego: entre o paradigma da destruição e os caminhos de reconstrução*. 3. ed. São Paulo: LTr, 2017.

FERNANDES, J. U.. Terceirização: Legislação, Doutrina e Jurisprudência. Belo Horizonte: Fórum, 2017.

GIOSA, Luiz; MORALES. Vicente. Terceirização: uma abordagem estratégica. 10 ed. São Paulo: Meca, 2017.

GLADE, William. A complementaridade entre a reestruturação econômica e a reconstrução do Estado na América Latina. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin (org.). *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. 7. ed. São Paulo: FGV, 2007.

JORGE, Ricardo Figueiredo; BUENO, Argentino José Braga. Riscos decorrentes da terceirização do apoio logístico militar brasileiro em operações de guerra: uma proposta para minimizá-los. Interação – Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão, v. 19, n. 1, p. 281-310, 2019. DOI: 10.33836/interação.v19i1.131KLUMB.

MARCELINO, Paula; CAVALCANTE, Sávio. *Por uma definição de terceirização*. Caderno CRH, Salvador, v. 25, p. 331-346, 2012.

MARTINS, Carlos. História da terceirização no mundo. São Paulo: Saraiva, 2017.

MATIAS-PEREIRA, José. Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais. 5. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2018.

MENDES, Paulo. Riscos informacionais no setor público. Brasília: ENAP, 2017.

MOURA, José. Segurança institucional e ameaças contemporâneas. Rio de Janeiro: FGV, 2017.

OLIVEIRA, Ricardo G. *Regulamentação da terceirização no Brasil: novas configurações das relações de trabalho, novos desafios à ação sindical*. Século XXI: Revista de Ciências Sociais, v. 8, n. 2, p. 519-562, 2018.

PAULA, A. P.P. de. *Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PEREIRA, Hélio; COSTA, Luiz. Gestão de riscos organizacionais. Brasília: ENAP, 2021.

PIRES, R., & GOMIDE, A. 2016. Governança e Capacidades Estatais: Uma Análise Comparativa de Programas. *Revista de Sociologia e Política*, 24(58), pp. 121-143. DOI: 10.1590/1678-987316245806.

POLÍCIA CIVIL DO DISTRITO FEDERAL. *Portaria nº 217, de 13 de abril de 2023*. Dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos da Polícia Civil do Distrito Federal.

POLÍCIA CIVIL DO DISTRITO FEDERAL. *Portaria nº 253, de 27 de fevereiro de 2024*. Aprova o Plano Estratégico Institucional da Polícia Civil do Distrito Federal, denominado Programa Avançar 3º Ciclo, para o período 2024-2027.

POLÍCIA CIVIL DO DISTRITO FEDERAL. Relatório Integrado de Gestão – 2024.

POLÍCIA CIVIL DO DISTRITO FEDERAL. *Resolução nº 01, de 10 de agosto de 2022*. Aprova a Política de Segurança da Informação no âmbito da Polícia Civil do Distrito Federal.

POLÍCIA CIVIL DO DISTRITO FEDERAL. *Resolução nº 02, de 10 de agosto de 2022*. Aprova a Política de Classificação da Informação no âmbito da Polícia Civil do Distrito Federal.

POLÍCIA CIVIL DO DISTRITO FEDERAL. *Resolução nº 03, de 10 de agosto de 2022*. Aprova a Norma de Segurança da Informação de Gestão de Segurança da Informação no âmbito da Polícia Civil do Distrito Federal.

POLÍCIA CIVIL DO DISTRITO FEDERAL. *Resolução nº 04, de 10 de agosto de 2022*. Aprova a Norma de Segurança da Informação Física e do Ambiente no âmbito da Polícia Civil do Distrito Federal.

POLÍCIA CIVIL DO DISTRITO FEDERAL. *Resolução nº 05, de 10 de agosto de 2022*. Aprova a Norma de Segurança da Informação de Gestão de Incidentes em Segurança da Informação no âmbito da Polícia Civil do Distrito Federal.

POLÍCIA CIVIL DO DISTRITO FEDERAL. *Resolução nº 08, de 10 de agosto de 2022*. Aprova a Norma de Segurança da Informação de Gestão do Uso dos Recursos Computacionais no âmbito da Polícia Civil do Distrito Federal.

POLÍCIA CIVIL DO DISTRITO FEDERAL. *Resolução nº 09, de 10 de agosto de 2022*. Aprova a Norma de Segurança da Informação de Controle de Acesso Lógico no âmbito da Polícia Civil do Distrito Federal.

POLÍCIA CIVIL DO DISTRITO FEDERAL. *Resolução nº 10, de 10 de agosto de 2022*. Aprova a Norma de Segurança da Informação de Gestão de Riscos de Segurança da Informação no âmbito da Polícia Civil do Distrito Federal.

RESENDE, K. C.; GONTIJO, D. de L.; MELO JÚNIOR, J. A. C. de C.; SILVA, E. S. da. Município de patos de minas: uma análise sob o foco do modelo gerencial (2021 A 2023). *Revista Contemporânea, [S. l.]*, v. 4, n. 6, p. e4675, 2024. DOI: 10.56083/RCV4N6-083. Disponível em: <https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/4675>. Acesso em: 17 fev. 2024.

REZENDE, Carlos. *Gestão de vulnerabilidades físicas e informacionais*. Rio de Janeiro: FGV, 2020.

SANTOS, João Luiz dos Santos. *A influência da corrente gerencial de administração na gestão pública brasileira da atualidade*. *Gestão pública-Unisul Virtual*, 2017.

SILVA, Aldo. *Terceirização e riscos na administração pública*. São Paulo: Revista do Serviço Público, 2022.

SILVA, Jorge. *Segurança orgânica e sistemas de proteção*. Rio de Janeiro: FGV, 2019.

SINGULANO, Y. L.; CASTELARI, M. C.; EMMENDOERFER, M. L. “Terceirização de serviços públicos: reflexões de um metaestudo”. *Revista Direito e Práxis*, vol. 13, n. 2, 2022.

SOUTO MAIOR, Jorge Luiz. *Terceirização: a precarização social do trabalho*. São Paulo: LTr, 2004.

SOUZA, Fernando; SANTOS, Renato; BRUNNER, Thaís. Mapeamento das competências e a contratação terceirizada na PCDF: uma análise sob a perspectiva da gestão pública. *Revista dos Mestrados Profissionais*, Recife: UFPE/CCSA – MGP, 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/rmp>. Acesso em: 02 fev. 2025.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A. Roteiros das Entrevistas Semiestruturadas

A.1 Apresentação

O presente apêndice reúne os roteiros utilizados na realização das entrevistas semiestruturadas aplicadas a gestores e servidores da Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF), empregados como instrumento de coleta de dados no âmbito desta pesquisa.

As entrevistas foram conduzidas individualmente, mediante consentimento prévio dos participantes, assegurando-se a confidencialidade das informações, o anonimato dos entrevistados e o uso acadêmico exclusivo dos dados obtidos, em conformidade com os procedimentos metodológicos descritos no Capítulo 3.

Ressalta-se que as entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas pelo pesquisador para fins exclusivamente científicos, encontrando-se sob sua guarda, não sendo incluídas neste trabalho as transcrições integrais, de modo a preservar o sigilo das informações e dos participantes.

Os roteiros de entrevista foram elaborados com base nos objetivos da pesquisa e seguiram estrutura comum, composta pelos seguintes eixos: (I) introdução, (II) dados profissionais, (III) questões temáticas relacionadas à terceirização e à segurança orgânica institucional e (IV) encerramento.

A.2 Roteiro de Entrevista – Gestores da PCDF

SEÇÃO	PERGUNTAS
Introdução	Apresentação do entrevistador. Explicação do objetivo da pesquisa. Garantia de confidencialidade e anonimato. Solicitação de consentimento para gravação da entrevista.
Dados pessoais e profissionais	Nome (Opcional). Cargo e Função. Unidade de Lotação. Tempo de Serviço na PCDF. Atribuições desempenhadas pela unidade de lotação. Atividade desempenhada pelo entrevistado-gestor.

	Tempo de experiência na gestão de terceirizados na PCDF.
Aspectos relacionados ao planejamento e à tomada de decisão	<p>1. Existem critérios técnicos para embasar a decisão de terceirizar as atividades administrativas na PCDF? Se sim, quais são?</p> <p>2. Existe mapeamento dos riscos, ameaças e vulnerabilidades à segurança orgânica institucional associado à terceirização? Em caso afirmativo, como é realizado?</p> <p>3. A segurança dos ativos institucionais é uma variável a ser considerada quando da decisão de terceirizar atividades administrativas?</p> <p>4. Há critérios específicos para selecionar os terceirizados para as unidades de lotação (formação, habilitação, vida pregressa, etc.)?</p> <p>5. Quais as vantagens da terceirização?</p> <p>6. Quais as desvantagens da terceirização?</p> <p>7. A terceirização contribui para aumentar a eficiência das atividades da PCDF?</p> <p>8. Há monitoramento contínuo das atividades terceirizadas, com vistas a verificar sua eficiência e adequação?</p>
Aspectos relacionados à segurança institucional	<p>9. A atividade terceirizada impacta na rotina das atividades da PCDF, demandando normas e protocolos específicos?</p> <p>10. Há mecanismos específicos de controle e fiscalização dos terceirizados com relação aos ativos institucionais? Quais?</p> <p>11. As atuais normas e protocolos são suficientes para mitigar e combater todos os riscos e ameaças à segurança orgânica institucional?</p> <p>12. Os terceirizados contratados recebem orientação e treinamento quanto ao cumprimento das normas e os protocolos de SEGUR?</p> <p>13. Os terceirizados são devidamente supervisionados quanto ao cumprimento das normas e protocolos de segurança institucionais?</p> <p>14. Há contínuo treinamento dos servidores policiais quanto à fiscalização e supervisão do cumprimento das normas de SEGUR com relação aos terceirizados?</p> <p>15. Há registros de incidentes com relação à SEGUR envolvendo direta ou indiretamente terceirizados? Se sim, quais as medidas foram adotadas para evitar novos incidentes?</p> <p>16. Quais melhorias você sugere para os protocolos de segurança da PCDF?</p> <p>17. Em sua opinião, como a PCDF poderia melhorar a gestão dos terceirizados com relação à segurança dos ativos institucionais?</p> <p>18. Que tipo de treinamento ou orientação adicional seria útil para os terceirizados na sua unidade, com vistas a aumentar a proteção dos ativos institucionais?</p> <p>19. Na sua opinião, existe alguma atividade ou área específica que você acha que não deve ou não deveria ser terceirizada? Por quê?</p>

Conclusão	20. Existe mais alguma informação ou comentário que você gostaria de compartilhar sobre a terceirização na PCDF? Agradecimento pela participação e reiterar a garantia de confidencialidade.
Encerramento	Informar sobre os próximos passos da pesquisa. Reforçar o compromisso de enviar um resumo dos resultados ao final do estudo (se aplicável).

A.3 Roteiro de Entrevista – Servidores das Unidades da PCDF

SEÇÃO	PERGUNTAS
Introdução	Apresentação do entrevistador. Explicação do objetivo da pesquisa. Garantia de confidencialidade e anonimato. Solicitação de consentimento para gravação da entrevista.
Dados pessoais e profissionais	Nome (Opcional). Cargo e Função. Unidade de Lotação. Tempo de Serviço na PCDF. Atribuições desempenhadas pela unidade de lotação. Atividade desempenhada pelo entrevistado. Unidades anteriores de lotação.
Experiências e percepções sobre a terceirização	1. Há quantos terceirizados em sua unidade? 2. Já trabalhou com terceirizados em outras unidades? 3. Quais as atividades que os terceirizados desempenham na sua unidade? 4. Há critérios específicos para lotar terceirizados em sua unidade (formação, habilitação, vida pregressa, etc.)? 5. Quais as vantagens observadas na sua unidade? 6. Quais as desvantagens observadas na sua unidade? 7. A terceirização contribui para a eficiência administrativa da PCDF?
Percepção sobre a segurança orgânica	8. A presença de terceirizados na sua unidade gera vulnerabilidades ou riscos para a segurança orgânica. Se sim, quais? 9. A presença ou a permanência de terceirizados em sua unidade trouxe a necessidade de alteração/atualização dos protocolos de segurança?

	<p>10. Os terceirizados são devidamente instruídos quanto ao cumprimento dos protocolos de segurança orgânica dentro e fora da instituição?</p> <p>11. Os terceirizados são devidamente supervisionados quanto ao cumprimento das normas e protocolos de segurança institucionais?</p> <p>12. Os atuais protocolos são suficientes para mitigar e combater os riscos à segurança orgânica de sua unidade?</p> <p>13. Na sua unidade já houve algum incidente de segurança relacionado diretamente ou indiretamente a terceirizados?</p> <p>14. Quais melhorias você sugere para os protocolos de segurança na sua unidade?</p> <p>15. Em sua opinião, como a PCDF poderia melhorar a gestão e supervisão dos terceirizados com relação à segurança dos ativos institucionais?</p> <p>16. Qual orientação adicional seria útil para os terceirizados na sua unidade, com vistas a aumentar a proteção dos ativos institucionais?</p>
Conclusão	<p>17. Existe mais alguma informação ou comentário que você gostaria de compartilhar sobre a terceirização na PCDF?</p> <p>Agradecimentos pela participação. Reiterar a garantia de confidencialidade.</p>
Encerramento	<p>Informar sobre os próximos passos da pesquisa.</p> <p>Reforçar o compromisso de enviar um resumo dos resultados ao final do estudo (se aplicável).</p>

A.4 Transcrições das Entrevistas

Quadro 12. Quadro-síntese das categorias – sistematização das ideias predominantes dos entrevistados — gestores (E1–E5) e servidores (E6–E15)

Categoria	Subcategoria	Unidades de Registro (exemplos de falas)	Referencial Teórico / Normativo
1. Planejamento e critérios da terceirização	1.1 Ausência de critérios técnicos	“Nunca vi nada nesse sentido.” (E1);	Giosa (2017); Carneiro (2016) – decisões baseadas em conveniência, não em planejamento estratégico.
	1.2 Justificativa pela eficiência	“Libera os policiais para a atividade-fim.” (E3, E6, E10, E13); “Maior eficiência das atividades.” (E2, E7)	Bresser-Pereira (1996); Abrucio (2007) – terceirização como ferramenta de gestão gerencial.

	1.3 Falta de padronização na seleção	“Não há critérios uniformes.” (E4, E12)	Yin (2015) – necessidade de critérios consistentes para validade institucional.
3. Eficácia dos protocolos e gestão da segurança	3.1 Protocolos insuficientes ou desconhecidos	“Desconheço se existem protocolos.” (E2, E8, E10, E12); “Falta conhecimento das normas.” (E6, E9, E10)	Resoluções PCDF nº 01–10/2022; Silva (2019).
	3.2 Ausência de treinamentos sistemáticos	“Não há treinamentos obrigatórios.” (E1–E5; E6–E13)	Bardin (2011); Portaria nº 217/2023 – capacitação e cultura de segurança.
	3.3 Falta de integração entre unidades	“Cada unidade faz do seu jeito.” (E4, E11, E13)	Yin (2015) – coordenação institucional como fator crítico.
4. Proposições de melhoria	4.1 Padronização de critérios e controles	“Criação de unidade central de acompanhamento.” (E4); “Critérios objetivos para contratação.” (E2, E3)	Giosa (2014); Res. nº 38/2024 – integração da SEGOR à governança.
	4.2 Capacitação contínua	“Treinamento regular para terceirizados e servidores.” (E1, E2, E10, E12)	Bardin (2011); Portaria nº 217/2023.
	4.3 Planos de Segurança Orgânica nas unidades	“Cada unidade deveria elaborar seu plano.” (E4, E11)	Res. nº 38/2024-PCDF.
	4.4 Investigação social e controle de acesso	“Análise de vida pregressa dos terceirizados.” (E5, E8, E9)	DIPO (2024) – diretriz para mitigação de riscos pessoais.

Elaborado pelo autor (2025)