

IMPACTOS DO SERVIÇO DE OUTSOURCING DE IMPRESSÃO NA PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO

Clesiane Fecho Nunes Maia Valente¹

Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo²

Ananias Francisco dos Santos³

Robert Armando Espejo⁴

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo avaliar os impactos do serviço de outsourcing de impressão na procuradoria-geral do estado de mato grosso do sul (PGE-MS), analisando os benefícios, desafios e mudanças operacionais decorrentes da implementação desse serviço. A introdução dessa nova sistemática foi uma exigência de um termo de ajustamento de conduta firmado entre o estado de mato grosso do sul e o ministério público do estado de mato grosso do sul em 23 de junho de 2020, que motivou a PGE-MS a buscar soluções por meio da modalidade de outsourcing de impressão com franquias de páginas, incluindo papel. O processo licitatório foi aberto para contratar esse serviço. A pesquisa, de caráter descritivo, utilizou o estudo de caso da PGE-MS, com coleta de dados por meio de documentos e questionários. Os resultados indicaram que as vantagens do outsourcing de impressão superaram as desvantagens, especialmente ao aproveitar o know-how e a especialização das empresas externas, permitindo à administração pública focar em seu core business, oferecendo serviços de qualidade de forma mais sustentável. A análise concluiu que o serviço tem sido eficaz em termos de gestão e sustentabilidade, apesar de algumas lacunas na conscientização sobre a segurança da informação entre os servidores. O estudo destaca a importância de estratégias de terceirização bem planejadas para otimizar recursos, reduzir custos indiretos e melhorar a eficiência administrativa, contribuindo para uma gestão pública mais focada e eficaz.

PALAVRAS-CHAVE: Terceirização. *Outsourcing* de impressão. Procuradoria Geral do Estado.

INTRODUÇÃO

Assis, Silva e Catapan (2016) e Pinho e Rodrigues (2019) afirmam que a controladoria pública

1 Chefe da Diretoria de Gestão de Contratos da Coordenadoria da PGE-MS. Agente de Polícia Científica. Bacharel em Direito. Especialista em Direito do Estado, com formação para o Magistério Superior; Controle Externo; e Eficiência e Inovação na Gestão Estratégica.

2 Professora titular da UFMS, doutora em controladoria e contabilidade pela FEA/USP. Docente permanente nos programas de pós-graduação em administração e ciências contábeis da UFMS. Bolsista de produtividade em pesquisa nível 2 - CNPQ.

3 Doutorando em administração pela UFMS, com previsão de conclusão em 2026, possui mestrado em contabilidade pela FURB. Graduado em ciências contábeis (IBES) e administração (UNICV). Participa do projeto de pesquisa financiado pelo CNPQ (2022/2024).

4 Professor da ESAN-UFMS nos cursos de administração, ciências contábeis e turismo, e docente no programa de pós-graduação em administração pública em rede nacional (PROFIAP). Doutor em ciências ambientais e sustentabilidade agropecuária pela UCDB.

desempenha um papel crucial na análise da eficiência e eficácia dos contratos celebrados pela administração pública. Ao examinar detalhadamente esses contratos, a controladoria garante que os recursos públicos sejam utilizados de maneira adequada, maximizando os benefícios e minimizando os custos para a sociedade. Essa análise permite identificar potenciais irregularidades, desperdícios ou ineficiências, promovendo a transparência e a *accountability* na gestão pública.

Além disso, a avaliação contínua dos contratos contribui para a melhoria dos processos administrativos, assegurando que os serviços prestados atendam aos padrões de qualidade esperados. Dessa forma, a controladoria pública justifica seu enquadramento como uma função essencial para a governança e para a otimização da aplicação dos recursos públicos, fortalecendo a confiança da sociedade nas instituições governamentais (KREIN, WERNKE e ZANIN, 2020; PANIS et al., 2022).

Nesse contexto de aprimoramento e eficiência na administração pública, Santos, Lopo e Santos (2019) definem a Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) como um conjunto de recursos tecnológicos para produzir e disseminar informação, utilizando ferramentas que arquivam e manipulam textos, sons e imagens. Essas tecnologias permitem a comunicação em alta velocidade, alinhada com a dinâmica de pressões e respostas do mercado, das organizações e das pessoas, exigindo que sejam construídas e utilizadas para resolver problemas, inovar em processos e produtos, gerar oportunidades de negócio e agregar valor.

As TICs emergem como ferramenta fundamental tanto para empresas quanto para organizações públicas, uma vez que, com elas é possível oferecer benefícios em termos de inovação, flexibilidade, qualidade, produtividade e redução de custos. No setor público, as tecnologias permitiram maior controle sobre a máquina administrativa e melhoria das operações, além de ampliar definitivamente a capacidade de oferta de serviços (SACRAMENTO et al., 2021).

Por outro lado, é importante mencionar que, para o cumprimento de sua finalidade institucional e execução da política pública, o órgão ou entidade deve minimizar os possíveis riscos que possam comprometer seus objetivos, exigindo a prática de atos de governança, conforme o art. 2º, I, do Decreto Estadual de Mato Grosso do Sul n. 15.222/2019, que define governança como “mecanismos de liderança, estratégia e de controles destinados a avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas de interesse da sociedade.”

Assim, ao discorrer sobre governança no setor público, exige-se do órgão ou entidade a melhor utilização dos recursos disponíveis para o atendimento de sua finalidade institucional, respeitando os regramentos legais atinentes à contratação e ao uso de tecnologia da informação.

A Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul (PGE-MS), conforme disposto no art. 132 da Constituição Federal, no art. 144 da Constituição Estadual de Mato Grosso do Sul, e no art. 2º da Lei Complementar Estadual n. 95/2001, é essencial à Administração Pública Estadual. Cabe aos Procuradores do Estado, de forma exclusiva, a representação do Estado e a defesa dos seus direitos e interesses nas esferas judicial, extrajudicial e administrativa.

Para cumprir suas funções institucionais e desenvolver atividades administrativas, a PGE-MS necessita de impressoras multifuncionais e scanners. Estes equipamentos são de uso diário por todo o quadro de pessoal, sendo fundamentais ao cumprimento de suas atividades. A necessidade de contratação

é frequente, seja pela substituição devido ao desgaste natural ou à defasagem tecnológica, seja pelo acréscimo de novos equipamentos em razão do aumento da demanda.

Ademais, é crucial o uso de equipamentos confiáveis para minimizar riscos de paralisação ou descontinuidade das atividades, mantendo a eficiência e a qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade. Após um Estudo Técnico Preliminar, a equipe de planejamento da contratação em TIC, alinhada à direção definida pela governança, concluiu que a melhor solução seria a contratação do serviço de outsourcing de impressão com franquia de páginas, incluindo papel. Uma empresa especializada foi contratada para prestar este serviço desde setembro de 2022.

Diante dos desafios enfrentados pela administração pública na gestão eficiente de recursos e redução de custos, surge a questão sobre a eficácia da terceirização de impressão como estratégia para a melhoria de operações e serviços. Justifica-se, inclusive, pela inovação nos processos, um dos ODS da Agenda 2030 da ONU. A menção à governança destaca que esses processos trazem inovação para a gestão e compõem o ODS de Inovação e Infraestrutura proposto na Agenda 2030 da ONU. Assim, este estudo busca responder a seguinte questão: Qual é o impacto do serviço de outsourcing de impressão na eficiência operacional, na redução de custos e na segurança da informação da Procuradoria-Geral do Estado?

O objetivo desta investigação é avaliar os impactos do serviço de outsourcing de impressão na Procuradoria-Geral do Estado, analisando os benefícios, desafios, e mudanças operacionais decorrentes da implementação deste serviço.

A presente pesquisa justifica-se pela necessidade de atender a uma exigência legal e regulatória, formalizada através de um Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) entre o Estado de Mato Grosso do Sul e o Ministério Público do Estado de Mato Grosso do Sul em 23 de junho de 2020.

Este TAC visa regular as contratações de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), garantindo maior lisura e transparência nos processos de contratação de serviços e aquisição de produtos na área de TI, incluindo a terceirização de mão-de-obra.

Com o contrato de locação de copiadoras e impressoras multifuncionais expirando em 23 de junho de 2022, tornou-se necessária a busca por uma nova solução que atendesse às necessidades da Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul (PGE-MS).

A escolha pelo outsourcing de impressão, conforme descrito por Napoleão Filho et al (2013), representa uma estratégia que visa minimizar trabalho e operações por meio do gerenciamento de tarifas por página e software especializado, delegando à contratada a responsabilidade pelos equipamentos e insumos.

A relevância desta pesquisa reside na avaliação do impacto do outsourcing de impressão na eficiência operacional da PGE-MS, proporcionando uma base sólida para decisões gerenciais que visem melhorar os processos internos e o fluxo de trabalho.

Para além da análise financeira do outsourcing de impressão, que inclui os custos de manutenção, suprimentos e sua distribuição ao longo do contrato, é crucial aferir a satisfação dos usuários com o serviço. Este indicador não apenas assegura que as operações atendam às necessidades e expectativas dos funcionários da PGE-MS, mas também influencia diretamente na eficácia e aceitação do novo modelo de gestão de impressão.

Além disso, é fundamental verificar a conformidade e segurança proporcionadas pelo serviço de outsourcing, garantindo que todas as diretrizes e normas de segurança sejam rigorosamente seguidas e implementadas pela empresa contratada.

A promoção da conscientização sobre o uso racional da impressão é uma iniciativa que contribui para a sustentabilidade ambiental e alinha as práticas da PGE-MS com políticas de responsabilidade socioambiental. Essa conscientização não só reduz o consumo de papel e insumos, mas também reforça a imagem de uma gestão pública comprometida com a eficiência operacional e o cuidado com o meio ambiente. Além disso, é uma prática de governança associada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU, promovendo a inovação e infraestrutura sustentável, conforme o ODS 9, e a ação climática, conforme o ODS 13.

Adicionalmente, a pesquisa é relevante para demonstrar os benefícios já alcançados e os potenciais ganhos futuros com a contratação do serviço de outsourcing de impressão, como a renovação imediata do parque de impressões, a manutenção preventiva e corretiva dos equipamentos, e a garantia de continuidade dos serviços sem interrupções.

Em suma, esta investigação busca avaliar a eficácia do outsourcing de impressão como uma estratégia de gestão e fornecer insights valiosos para gestores e profissionais envolvidos na tomada de decisões no setor público, contribuindo para uma administração mais eficiente e sustentável.

1 TERCEIRIZAÇÃO, SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO E SUSTENTABILIDADE NO OUTSOURCING DE IMPRESSÃO

Nos últimos anos, tem-se observado uma tendência crescente entre as empresas de focar em atividades principais e delegar áreas não essenciais, como tecnologia da informação, a parceiros especializados (Gonçalves et al., 2020; Menezes, 2014). Um exemplo relevante é a terceirização de serviços de impressão por meio do outsourcing. O termo “*outsourcing*”, derivado de “*out*” (fora) e “*sourcing*” (origem), refere-se à transferência de serviços internos para entidades externas especializadas (Pacheco et al., 2024). Essa prática alinha-se ao ODS 17 da ONU, que promove parcerias para objetivos globais (Sayeg, 2017).

No Brasil, o *outsourcing* é amplamente utilizado para reduzir custos, trazer agilidade e acessar tecnologias que melhoram os processos internos (Garcia, 2018). Marinho et al. (2018) apontam que 71% dos trabalhadores estão sob contratos flexíveis, refletindo uma adesão significativa à terceirização. No setor público, especialmente após as reformas administrativas dos anos 1980, essa prática visa eficiência por meio da delegação de atividades secundárias ao setor privado (Pietro, 2008).

Vantagens do *outsourcing* incluem a redução de custos operacionais, economia de espaço físico e otimização de funcionários. Entretanto, existem desafios como a alta rotatividade, dificuldades na integração à cultura organizacional e limitações de gestão sobre a qualidade dos serviços (Rochester e Rochester apud Abatti, 2019).

No âmbito federal, a Portaria nº 844/2022 tornou obrigatório o *outsourcing* de impressão, vi-

sando aliviar a gestão de impressoras, otimizar espaços e racionalizar gastos. O pagamento é baseado no uso efetivo dos equipamentos. O documento destaca boas práticas e segurança da informação, mas algumas exigências, como liberação por senha ou crachá, não foram implementadas pela PGE-MS, devido às limitações técnicas.

Segurança da informação, como explicado por Arruda (2010), visa proteger disponibilidade, integridade, confidencialidade e autenticidade dos dados. A Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), em vigor desde 2020, é fundamental para regular a segurança, com normas emitidas pela ANPD (Marques, 2022). Para garantir conformidade, a PGE-MS incluiu cláusulas específicas em seus contratos.

A terceirização de impressão também contribui para reduzir custos internos e evitar obsolescência tecnológica (Napoleão Filho et al., 2013). A Portaria nº 844/2022 reconhece as limitações do modelo em locais de baixa demanda, onde pode ser financeiramente inviável. Na PGE-MS, devido à demanda constante, a implementação mostrou-se eficaz.

Segundo Martins (2003), a análise dos custos de *outsourcing* considera os gastos internos e os custos externos, incluindo amortização de equipamentos, manutenção e lucros. No caso da PGE-MS, o processo licitatório incluiu impressão, cópias e digitalização, garantindo suporte às necessidades específicas.

As tecnologias da informação e comunicação (TICS) trazem eficiência, mas também desafios ambientais, como consumo energético e emissões de gases (Matsuda e Pinochet, 2017). Em resposta, a tecnologia da informação verde propõe soluções sustentáveis, como reciclagem, reuso de materiais e gestão responsável de eletrônicos (Mendes, Rêgo e Barbosa, 2023).

No contexto público, a PGE-MS incorporou critérios sustentáveis em seus processos, como economia de papel e reciclagem de equipamentos, conforme Portaria INMETRO nº 170/2012. Isso reflete um compromisso permanente com a sustentabilidade (Pinto e Savoine, 2011; Bernardino e Strauhs, 2024).

Matsuda e Pinochet (2017) destacam melhores práticas como monitoramento de impressões, digitalização, uso de papel reciclado e consolidação de impressoras. Essas ações visam sustentabilidade, eficiência e redução de desperdícios. Assim, o *outsourcing* de impressão une economia e responsabilidade ambiental, sendo uma estratégia relevante para a administração pública.

2 METODOLOGIA

Esta pesquisa adotou uma abordagem mista (qualitativa e quantitativa), utilizando o estudo de caso para investigar a implementação do *outsourcing* na Procuradoria-Geral do Estado (PGE-MS) desde 2022.

O estudo de caso, conforme Gil (2022), é uma abordagem que permite uma análise aprofundada de fenômenos específicos em contextos reais. O objetivo foi explorar, descrever e explicar a implementação do serviço de *outsourcing* de impressão, além de capturar a percepção dos servidores sobre a mudança.

Para atingir os objetivos, foi realizada análise documental e aplicado um questionário tipo survey com os servidores da PGE-MS. O questionário foi estruturado para mapear a experiência dos usuários antes e depois da implementação do serviço terceirizado. A coleta de dados ocorreu em maio de 2024, com a participação de 47 servidores.

Os dados foram analisados de forma descritiva, utilizando estatísticas para as respostas quantitativas e análise de conteúdo para as respostas abertas. Além da análise quantitativa, foram realizadas interpretações qualitativas para entender as percepções dos servidores sobre os benefícios, desafios e impactos do outsourcing, focando na eficiência operacional e na qualidade do serviço.

Essa abordagem metodológica proporcionou uma investigação abrangente, oferecendo informações valiosas para a tomada de decisões gerenciais e contribuindo para a melhoria dos processos de impressão na administração pública.

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

3.1 Dados gerais do contrato

O contrato de *outsourcing* de impressão na Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul, iniciado em setembro de 2022, tem vigência inicial de 48 meses, com possibilidade de prorrogação por 12 meses, totalizando até 60 meses. Essa prorrogação visa a amortização completa dos equipamentos, o que reduz os custos unitários por página, conforme a Portaria SGD nº 844, de 14 de fevereiro de 2022, do Ministério da Economia. A legislação exige que contratos de *outsourcing* de impressão tenham duração superior a 12 meses para viabilizar a amortização dos equipamentos e não permitam o uso de equipamentos novos caso o prazo seja inferior a 48 meses.

No estudo técnico preliminar, realizado antes da contratação, identificou-se a necessidade de 50 unidades de máquinas multifuncionais monocromáticas, 3 multifuncionais laser/led policromáticas e 12 scanners de porte médio. A franquia estabelecida foi de 70% do consumo médio estimado, com 53.200 impressões monocromáticas e 1.020 policromáticas. O valor mensal do contrato foi de R\$ 25.458,20, totalizando R\$ 1.221.993,60 ao final dos 48 meses.

O contrato anterior, o de locação de copiadoras e impressoras multifuncionais nº 04/2017, foi encerrado devido a um termo de ajustamento de conduta entre o Estado de MS e o Ministério Público de Mato Grosso do Sul, que visava aumentar a transparência nos processos de contratação de serviços e aquisição de produtos na área de tecnologia da informação.

A pesquisa sobre o impacto do outsourcing de impressão foi realizada por meio de um levantamento, utilizando métodos estatísticos descritivos para analisar o perfil dos servidores da PGE-MS e a percepção sobre o serviço. As três primeiras questões do questionário abordaram a unidade de lotação, idade e nível de escolaridade dos servidores. O resultado da pergunta 1 está exposto na Figura 1 da seguinte forma: qual unidade que você pertence?

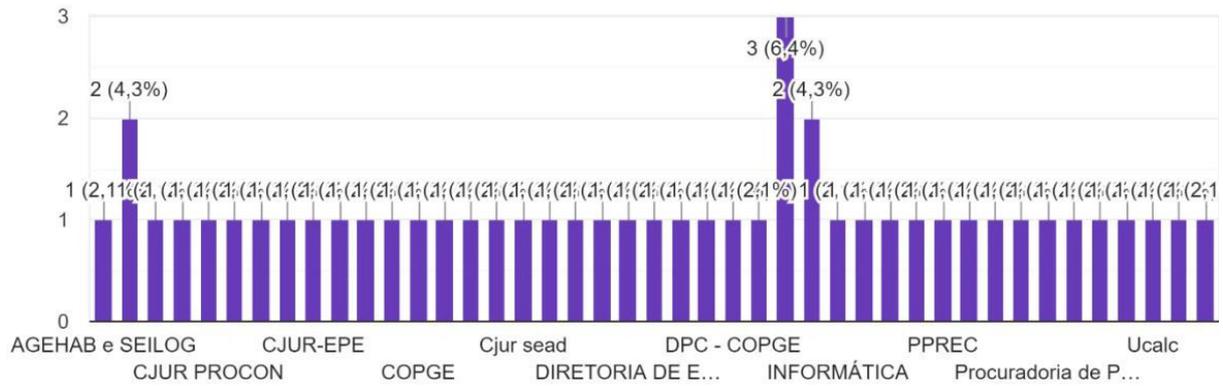


Figura 1 – Qual a unidade da PGE você pertence?

Fonte: elaborado pelos autores

A análise da figura 1 que expõe a seguinte questão: qual a unidade da PGE você pertence? Com 47 respostas mostra a distribuição dos servidores por diferentes unidades da Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul (PGE-MS). A maioria das unidades tem uma participação uniforme de 1 resposta (2,1%), com exceção de AGEHAB e SEILOG (4,3%) e DPC-COPGE (6,4%), que têm maior representação. A distribuição das respostas é equilibrada, permitindo uma visão abrangente da percepção dos servidores sobre o serviço de outsourcing de impressão. A seguir, a Figura 2 traz informações sobre a idade dos servidores.

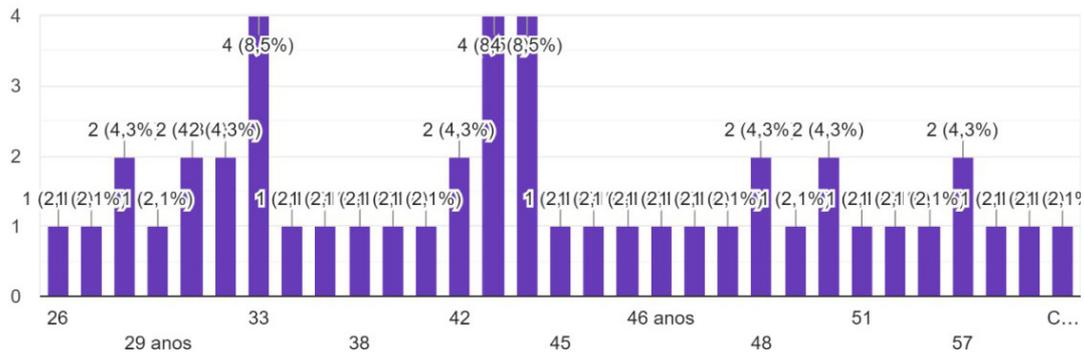


Figura 2 – Qual sua idade?

Fonte: elaborado pelos autores

A análise da figura 2 com 47 respostas mostra a distribuição etária dos servidores da PGE-MS, destacando maior concentração nas faixas de 33, 42 e 45 anos, cada uma com 8,5% das respostas. Outras faixas com representações significativas incluem 29, 38, 46, 48, 51 e 57 anos, cada uma com 4,3% das respostas. As demais idades têm 2,1% das respostas cada. A distribuição é equilibrada, mas com concentrações específicas nas idades mencionadas, refletindo a diversidade etária dos servidores que participaram da pesquisa. A seguir, a Figura 3 que trata do grau de instrução dos participantes da pesquisa.

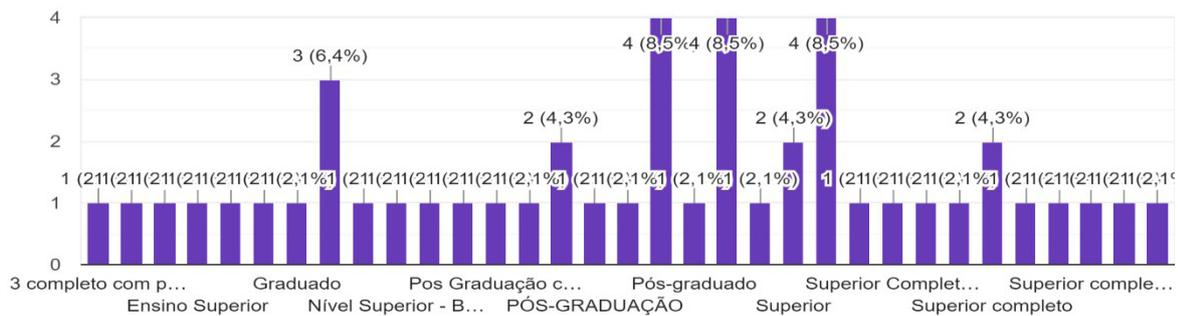


Figura 3 – Qual seu grau de instrução?

Fonte: elaborado pelos autores

A figura 3 mostra a distribuição do grau de instrução entre 47 respondentes, destacando uma predominância de níveis educacionais elevados. Os grupos mais representativos são aqueles com ensino superior completo com pós-graduação, pós-graduados, e superior completo, cada um representando 8,5% do total, com 4 respondentes em cada categoria.

Graduados compõem 6,4% (3 respondentes), enquanto pós-graduação completa e superior completo têm 4,3% cada (2 respondentes). Nível superior - bacharel e ensino superior completo aparecem com 2,1% cada (1 respondente). A maioria dos respondentes possui educação avançada, refletindo uma diversidade de perspectivas e conhecimentos úteis para o estudo.

A seguir, se tem as perguntas 4 e 5 feitas aos participantes da pesquisa buscaram avaliar a percepção do entrevistado quanto à eficiência operacional do serviço de *outsourcing* de impressão contratado pela PGE-MS, ou seja, o impacto nos processos internos e no fluxo de trabalho das respectivas unidades:

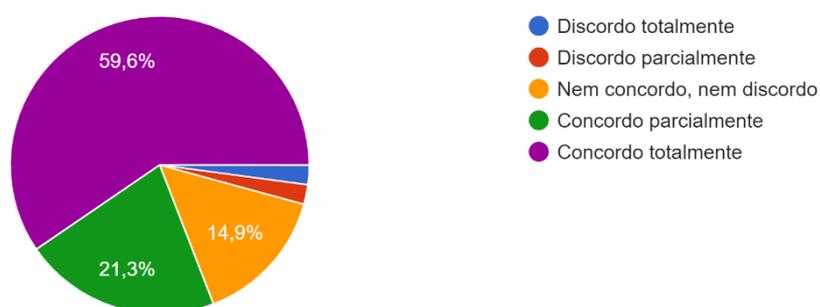


Figura 4 – Serviço de outsourcing de impressão melhorou os processos internos na PGE?

Fonte: elaborado pelos autores

Esses resultados indicam uma forte aprovação do serviço de outsourcing de impressão na PGE, com 59,6% dos respondentes concordando totalmente que houve melhorias nos processos internos. Além disso, 21,3% concordam parcialmente, o que sugere um impacto positivo percebido, embora não tão universal quanto o grupo majoritário.

A minoria de 14,9% que não concorda nem discorda pode indicar uma necessidade de mais informações ou uma percepção neutra sobre os efeitos do serviço. Esses dados destacam uma tendência positiva geral, com espaço para explorar feedbacks específicos para melhorias contínuas. Na figura 5 a seguir, há informações sobre a pergunta seguinte.

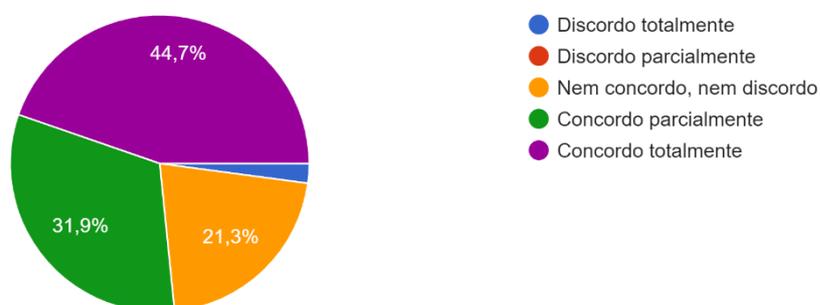


Figura 5 – Serviço de outsourcing de impressão melhorou o fluxo de trabalho da minha unidade?

Fonte: elaborado pelos autores

Esses resultados mostram que uma parte significativa dos respondentes percebeu melhorias no fluxo de trabalho de suas unidades devido ao serviço de *outsourcing* de impressão. A maioria, 44,7%,

concorda totalmente com essa melhoria, o que indica um impacto positivo substancial.

Além disso, 31,9% concordam parcialmente, reforçando a ideia de que há benefícios percebidos, embora não de forma unânime. A parcela de 21,3% que não concorda nem discorda pode indicar uma falta de clareza sobre os efeitos do serviço ou a necessidade de mais avaliação.

Esses dados sugerem que, em geral, o serviço de outsourcing de impressão tem potencial para melhorar o fluxo de trabalho nas unidades, com uma maioria significativa expressando algum nível de aprovação. Isso pode fornecer uma base sólida para explorar áreas específicas de impacto e otimização contínua dos processos internos.

As perguntas n. 06 e n. 07, trataram acerca da segurança da informação e conformidade proporcionados pelo serviço de *outsourcing* de impressão, sendo a de n. 06 realizada de forma aberta com o objetivo de entender a subjetividade da amostra.

Sobre a pergunta 6, referente a como o serviço de outsourcing de impressão impacta a segurança de informação da PGE-MS, os resultados revelam uma variedade de percepções sobre o impacto do serviço de outsourcing de impressão na segurança de informação da PGE-MS. Enquanto alguns respondentes expressam confiança nas medidas de segurança implementadas, como controle de acesso e criptografia de dados, outros destacam preocupações com potenciais vulnerabilidades, especialmente em relação ao gerenciamento e controle das impressões de documentos sensíveis.

Além disso, há quem enfatize os benefícios operacionais, como a padronização de processos e a economia de custos, enquanto outros veem menos impacto direto na segurança da informação. Essa diversidade de opiniões sublinha a complexidade e a importância de uma gestão cuidadosa e estratégica da segurança da informação em ambientes institucionais, considerando não apenas os aspectos tecnológicos, mas também as práticas de gestão e os protocolos de segurança adotados. A seguir, se tem a pergunta 07 que trata da segurança da informação.

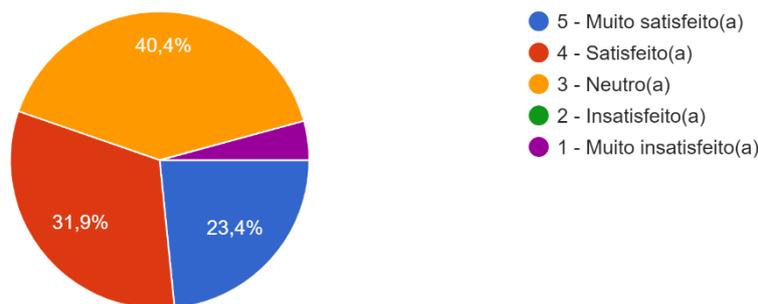


Figura 6 – Há segurança de informação no serviço de outsourcing de impressão contratado pela PGE/MS?

Fonte: elaborado pelos autores

Os resultados da pesquisa indicam uma distribuição variada de opiniões sobre a segurança da informação no serviço de outsourcing de impressão contratado pela PGE/MS. Uma parcela significativa, 40,4%, se posicionou como neutra em relação à segurança oferecida pelo serviço, o que pode sugerir uma falta de clareza ou de informação suficiente para formar uma opinião definitiva sobre a segurança dos dados impressos. Dessa forma, é importante salientar que a divulgação dessas informações para toda a pge poderia provocar um reforço na segurança da informação, bem como o cumprimento das diretrizes da LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados).

Por outro lado, 31,9% dos entrevistados estão satisfeitos com a segurança oferecida, o que mostra um nível de confiança razoável, embora não seja o mais alto possível. Além disso, 23,4% estão muito satisfeitos, indicando uma percepção positiva mais forte sobre a segurança do serviço.

Essa variedade de respostas destaca a importância de uma avaliação contínua e transparente dos protocolos de segurança implementados pelo serviço de *outsourcing*. É essencial abordar as preocupações dos neutros para fornecer informações claras e garantir que todas as partes envolvidas compreendam e confiem nas medidas de proteção de dados implementadas. A seguir, a Figura 7 traz o questionamento sobre o nível de satisfação com o serviço *outsourcing*.

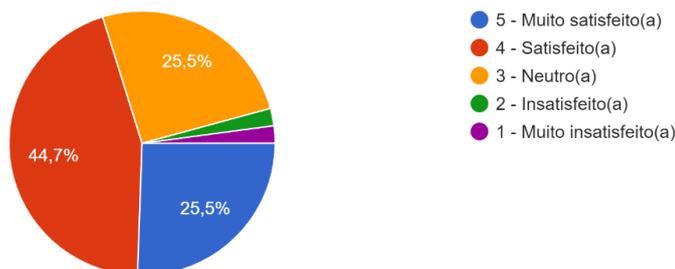


Figura 7 – Qual seu nível de satisfação com serviço de outsourcing de impressão contratado pelo PGE/MS?

Fonte: elaborado pelos autores

Os resultados apresentados na Figura 4 revelam um cenário positivo em relação ao nível de satisfação com o serviço de outsourcing de impressão contratado pela PGE/MS. A maioria dos entrevistados, representando 44,7%, expressou estar satisfeita com o serviço. Esse resultado sugere que uma parcela significativa dos usuários está contente com a qualidade, eficiência e outras métricas operacionais do serviço prestado.

Além disso, outro grupo de 25,5% dos entrevistados demonstrou estar muito satisfeito, indicando um alto nível de apreciação e possivelmente destacando aspectos como confiabilidade, suporte ao cliente e adequação às necessidades específicas da PGE/MS.

Por outro lado, 25,5% dos respondentes se posicionaram como neutros em relação ao serviço. Isso pode refletir uma falta de forte opinião positiva ou negativa, possivelmente devido a experiências variadas ou expectativas não plenamente atendidas.

Essa distribuição de respostas enfatiza a importância de manter padrões elevados de serviço e buscar continuamente melhorias, especialmente para capturar o potencial de aumentar a satisfação entre aqueles que ainda não expressaram uma opinião forte.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado avaliou a viabilidade e eficácia do outsourcing de impressão como estratégia de gestão na Procuradoria-Geral do Estado (PGE-MS), contribuindo para decisões informadas e aprimoramento das práticas administrativas. Desde o início do contrato, houve melhorias na gestão do parque de impressões, com suporte técnico de equipes treinadas e manutenção preventiva e corretiva. O uso de softwares permitiu controle do volume de impressão, racionalizando recursos e aplicando políticas de redução.

O *outsourcing* priorizou a diminuição do uso de papel e a tramitação eletrônica de documentos, viabilizada pela digitalização e adoção de multifuncionais. O modelo de franquia adotado assegura um padrão de consumo médio, evitando desperdícios e controlando custos. O contrato atual centraliza insumos e equipamentos, garantindo agilidade e atendimento uniforme às demandas institucionais.

Embora o custo fixo mensal do contrato atual seja de R\$ 25.458,20, superior ao contrato anterior de R\$ 19.940,00, as melhorias operacionais justificam o equilíbrio nos custos indiretos. O contrato prevê um valor fixo ao longo de 48 meses, sem reajustes anuais, diferenciando-se do modelo anterior. A gestão do contrato exige comprovação de descarte sustentável de resíduos sólidos, conforme o artigo 225 da Constituição e a Lei Federal 12.305/2010. A logística reversa de materiais inservíveis é responsabilidade da contratada, enquanto o descarte de papel segue a política interna da PGE-MS.

Até o momento, o contrato está em execução há 659 dias (45,08% da vigência). A implementação do portal oficial do governo e o envio de relatórios mensais de impressão visam evitar excedentes na franquia de 1.020 impressões mensais. O gestor possui discricionariedade para ajustar essa quantidade, conforme necessário.

As limitações do estudo incluem o número reduzido de entrevistados, que pode não representar todas as unidades da PGE-MS, e possíveis vieses nas respostas, influenciadas por opiniões individuais. Além disso, a análise focou nas percepções de usuários e gestores, sem explorar indicadores objetivos, como redução de custos ou impactos ambientais. O contexto específico da PGE-MS também pode limitar a aplicabilidade dos resultados em outras organizações.

Futuras pesquisas devem acompanhar o serviço ao longo das fases do contrato, ampliando a amostra e diversificando os perfis dos entrevistados. Além disso, é importante incluir análises objetivas, como indicadores financeiros, ambientais e de segurança da informação, complementando as percepções dos usuários. A próxima seção abordará a análise e discussão dos resultados, explorando os dados levantados para aprofundar a compreensão da eficácia do *outsourcing* na PGE-MS.

REFERÊNCIAS

ABATTI, Felipe. **Serviço de outsourcing de impressão e sua viabilidade: um estudo na UTFPR campus Medianeira**. Dissertação de conclusão de Mestrado – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2019. Disponível em: https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/4001/1/CT_PROFIA-P_M_Abatti%2c%20Felipe_2019.pdf. Acesso em: 01 jul. 2023.

ARRUDA, Leocildes Milton. **A terceirização e a segurança da informação e comunicações no serviço público**. Monografia de conclusão de Especialização - Universidade de Brasília, Brasília, 2010. Disponível em: <http://bibliotecadigital.economia.gov.br/handle/777/521635>. Acesso em: 21 mai 2024.

ASSIS, Luana; SILVA, Christian Luiz; CATAPAN, Anderson. As funções da Controladoria e sua aplicabilidade na Administração Pública: Uma análise da gestão dos órgãos de controle. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, Pato Branco, v. 14, n. 3, p. 26-43, jul./set. 2016.

BERNARDINO, J.; STRAUHS, F. R. Procedimentos de memória organizacional na administração pública

ca: ações que apoiam a sustentabilidade organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 14, n. 1, p. 0-0, Jan.-Abr. 2024.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. **Publicada no Diário Oficial da União em 5 de outubro de 1988.**

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Parcerias na administração pública: concessão, permissão, franquia, terceirização, parceria público-privada e outras formas**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GARCIA, Adalberto Escalona Gonçalves. Inteligência competitiva: considerações sobre a prática no ambiente empresarial brasileiro. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 8, n. 1, p. 127-168, 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2022.

KREIN, Viviane; WERNKE, Rodney; ZANIN, Antonio. Controladoria na Gestão Pública: A Percepção de Gestores Públicos em Municípios da Região da Amerios. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, Ribeirão Preto, v. 11, n. 3, p. 1-18, set./dez. 2020.

MARINHO, Rita de Cassia Pinto et al. Fiscalização de contratos de serviços terceirizados: desafios para a universidade pública. **Gestão & Produção**, v. 25, n. 3, p. 444-457, 2018.

MARQUES, Jhony Wesley. Análise do nível de aderência à LGPD no setor público. Trabalho de conclusão de Curso de Graduação – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Toledo, 2022.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATO GROSSO DO SUL. Constituição do Estado de Mato Grosso do Sul de 1989. Disponível em <http://aacpdappls.net.ms.gov.br/appls/legislacao/secoge/govato.nsf/0a67c456bc566b8a04257e590063f1fd/dfde24a4767ddcbf04257e4b006c0233?OpenDocument>. Acesso em: 03 jun. 2024.

MATO GROSSO DO SUL. **Decreto Estadual n. 15.222, de 7 de maio de 2019**. Dispõe sobre a promoção da governança no setor público e a criação do Programa MS de Integridade (PMSI), no âmbito dos órgãos e das entidades da Administração Pública Estadual. Disponível em: <http://aacpdappls.net.ms.gov.br/appls/legislacao/secoge/govato.nsf/0a67c456bc566b8a04257e%20590063f1fd/dfde24a4767ddcbf04257e4b006c0233?OpenDocument>. Acesso em: 03 jun. 2024.

MATO GROSSO DO SUL. Ministério Público do Estado de Mato Grosso do Sul. Termo de Ajustamento de Conduta, de 23 de junho de 2020. [para adequar a contratação de serviços e a compra de produtos na área de informática do Estado, bem como a terceirização de mão-de-obra neste setor]. **Diário Oficial do Ministério Público do Estado do Mato Grosso do Sul**, Campo Grande, ano XI, n. 2233, p. 4-7, 29 jun. 2020.

MATO GROSSO DO SUL. Procuradoria-Geral do Estado. Contrato n. 004/2017-PGE/MS e respectivos Termos Aditivos. [Contratação de empresa especializada em locação de multifuncionais e scanners]. **Processo Administrativo n. 15/000.224/2017**, Campo Grande, 2017.

MATO GROSSO DO SUL. Procuradoria-Geral do Estado. **Processo Administrativo n. 15/002.592/2021**

[Contratação de serviço de *outsourcing* de impressão]. Campo Grande, 2021.

MATSUDA, Patricia Miyumi; PINOCHET, Luis Hernan Contreras. Análise das principais práticas de TI verde com o uso de tecnologias emergentes: estudo multicaso. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, v. 6, n. 3, p. 87-105, 2017. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/geas/article/view/10097/4790>. Acesso em: 09 set. 2023.

MENDES, L. R.; RÊGO, T. F.; BARBOSA, M. F. N. A adoção da Tecnologia da Informação Verde (TI-verde) em uma Instituição de Ensino Superior. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 17, n. 2, p. 90-101, Jul.-Dez. 2023.

MENEZES, Diego Nery; HENDRIX, Centro Universitário Metodista Izabela. Análise dos custos de outsourcing de serviços de impressão. **Centro Universitário Metodista Izabela Hendrix. Apresentado no IX Saepro. Universidade Federal de Viçosa. Recuperado em**, v. 2, 2014. Disponível em: <https://saepro.ufv.br/wp-content/uploads/2015/06/2014.6.pdf>. Acesso em: 09 set. 2023.

NAPOLEÃO FILHO, Jair; ALVES, Roberto Carlos; PEREIRA, Fernando Lauro; BARRETO, Dalton; NUNES, Paula Martins; PACHECO, Andressa Sasaki Vasques. **Eficiência na Administração Pública: o modelo de outsourcing de impressão na Universidade Federal de Santa Catarina**. Universidade Federal de Santa Catarina. XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas. Buenos Aires, Argentina, 27 a 29 de novembro de 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/114795/2013051%20>. Acesso em: 03 jun. 2024.

PACHECO, R. T. F., DIAS, H. A., MATOS, F. R. N., & ALMEIDA, V. O processo de outsourcing nas empresas portuguesas: vantagens e riscos. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 1, p. 1211-1232, 2024.

SACRAMENTO, Adriane Almeida et al. Terceirização de tecnologia da informação e gestão de contratos no setor público: um estudo na SEFAZ/SE. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 12, n. 2, p. 273-300, 2021.

SANTOS, Maria Cristina Elyote Marques; LOPO, Alexandre Boleira; SANTOS, Paulo César Marques de Andrade. Ensino e avaliação de cálculo diferencial e integral no ensino superior com tic-tecnologia da informação e comunicação. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 8, p. 11276-11287, 2019.

SAYEG, Ricardo Hasson. Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 17–ODS 17–parcerias pelas metas. **Revista de Doutrina da 4ª Região, Porto Alegre**, n. 81, 2017.