



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL



ADRIANO MOREIRA SILVA

**GESTÃO DE FROTAS NO ÂMBITO PÚBLICO COM ÊNFASE NA
CÂMARA MUNICIPAL DE TAUBATÉ**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA

2012

ADRIANO MOREIRA SILVA

**GESTÃO DE FROTAS NO ÂMBITO PÚBLICO COM ÊNFASE NA
CÂMARA MUNICIPAL DE TAUBATÉ**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Pública Municipal, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Campus Curitiba.

Orientador(a): Prof.^a Msc Ana Cristina M. Magalhães

CURITIBA

2012



TERMO DE APROVAÇÃO

ALUNO: ADRIANO MOREIRA SILVA Polo: SÃO JOSÉ DOS CAMPOS

TÍTULO DA MONOGRAFIA: **GESTÃO DE FROTAS NO ÂMBITO PÚBLICO**
COM ÊNFASE NA CÂMARA MUNICIPAL DE TAUBATÉ

Esta monografia foi apresentada às **17h00** do dia **28/02/2013** como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no curso de Especialização em **Gestão Pública Municipal**, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, **Campus Curitiba**. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho:

| | | |
|----------|--|---|
| 1 | | Aprovado |
| 2 | | Aprovado condicionado às correções Pós-banca, postagem da tarefa e liberação do Orientador. |
| 3 | | Reprovado |

Prof. ANA CRISTINA MACEDO MAGALHAES
UTFPR – Campus CURITIBA - (orientador)

Prof. JORGE CARLOS CORREA GUERRA
UTFPR – Campus CURITIBA

Prof. EDUARDO BERNARDES DE CASTRO
UTFPR – Campus CURITIBA

Embora ninguém possa voltar atrás e fazer
um novo começo, qualquer um pode
começar agora e fazer um novo fim.

(Chico Xavier)

RESUMO

SILVA, Adriano Moreira. Gestão de frotas no âmbito público com ênfase na Câmara Municipal de Taubaté. 2012. 79 páginas. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, polo de São José dos Campos 2012.

Para se tornar realidade a implantação de Políticas Públicas, é necessária uma boa administração pública, que concretize os fatos junto à população. Para que isso aconteça, utiliza-se a ciência da administração nas funções de planejar, organizar, dirigir e controlar a máquina pública, para que os serviços cheguem à coletividade de forma efetiva. Neste trabalho, procurou-se demonstrar as diferenciações de uso do veículo oficial no âmbito do serviço público, as diferentes qualificações e particularidades a que estão sujeitos, seja ele do Poder Executivo, Legislativo ou Judiciário. A coleta de dados para o diagnóstico da atual situação do transporte administrativo da Câmara Municipal de Taubaté foi realizada por funcionários que gerenciam e gerenciavam a frota, além da observação participativa do pesquisador. Refletir sobre a prestação de serviço para o município, beneficiando o contribuinte e respondendo à questão da pesquisa: como deve ser a gestão da frota de veículos na Câmara Municipal de Taubaté?

Palavras-chave: Veículo oficial. Logística. Otimizar.

ABSTRACT

Silva, Adriano Moreira. Fleet management with emphasis in public in the city of Taubaté. 2012. 79 páginas. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, polo de São José dos Campos 2012.

To become reality the implementation of public policies, we need a good public administration, which realize the facts along with the population. For this to happen, we use the science of administration in plan, organize, direct and control the public machine so that services from reaching the community effectively. This work tried to demonstrate the usage of the official vehicle differentiations within the public service, the different qualifications and circumstances to which they are subject, be it of the Executive, Legislative or Judiciary. Data collection for the diagnosis of the current situation of transport city of Taubaté was held by officials who manage and ran the fleet, as well as participatory observation of the researcher. Reflect on the provision of service to the municipality, benefiting taxpayers and answering the question: how should be the management of the vehicle fleet in the city of Taubaté?

Keywords: Official vehicle. Logistics. Optimize.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Resumo de Gestão de Frotas | 21 |
| Figura 2 – Diagrama Swot..... | 31 |
| Figura 3 – Matriz Análise Swot..... | 33 |
| Figura 4 – Organograma da Câmara Municipal de Taubaté antes da Lei Complementar nº 213/2010..... | 43 |
| Figura 5 – Foto 1 Fachada da Câmara Municipal de Taubaté | 44 |
| Figura 6 – Foto 2 Estacionamento oficial da Câmara Municipal de Taubaté | 45 |
| Figura 7 – Foto 3 Estacionamento anexo da Câmara Municipal de Taubaté | 45 |
| Figura 8 – Organograma da Câmara Municipal de Taubaté segundo a Lei Complementar nº 213, de Fevereiro de 2010..... | 47 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 – Análise Swot do setor de transporte da Câmara | 34 |
| Tabela 2 – Atribuições do cargo de Motorista | 46 |
| Tabela 3 – Questionário | 64 |
| Tabela 4 – Classificação, utilização e caracterização dos veículos oficiais | 63 |
| Tabela 5 – Consumo de combustível da Câmara de Taubaté referente ao ano de 2012 | 65 |
| Tabela 6 – Relação e avaliação dos veículos a serem doados..... | 67 |
| Tabela 7 – Situação dos veículos da frota da Câmara de Taubaté..... | 75 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 11 |
| 1.1 JUSTIFICATIVA..... | 12 |
| 1.2 OBJETIVOS..... | 13 |
| 1.2.1 Objetivo Geral..... | 13 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos | 13 |
| 1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 13 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO..... | 15 |
| 2.1 GESTÃO PÚBLICA | 15 |
| 2.2 LOGÍSTICA..... | 18 |
| 2.3 GESTÃO DE FROTAS | 21 |
| 2.3.1 A Importância da manutenção..... | 23 |
| 2.3.2 Sistemas de Manutenção | 24 |
| 2.3.2.1 Manutenção de operação..... | 25 |
| 2.3.2.2 Manutenção preventiva | 25 |
| 2.3.2.3 Manutenção corretiva | 27 |
| 2.3.2.4 Reforma de unidades | 28 |
| 2.3.3 Controle da manutenção | 29 |
| 2.4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL..... | 30 |
| 2.4.1 ANÁLISE SWOT..... | 30 |
| 2.4.1.1 Análise Swot – Ambientes Interno e Externo..... | 32 |
| 2.4.1.2 Matriz da Análise Swot | 33 |
| 2.4.2 ANALISE SWOT OU FOFA DO SETOR DE TRANSPORTE DA CÂMARA | 34 |
| 3 METODOLOGIA..... | 36 |
| 4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS..... | 41 |
| 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO | 41 |
| 4.2 LOGÍSTICA DE FROTAS | 48 |
| 4.3 ESTUDO DE CASO NA GESTÃO DE FROTA NO ESTADO DE SÃO PAULO | 48 |
| 4.4 SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL PARA A FROTA DE TAUBATÉ | 49 |
| 4.5 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DA GESTÃO DE FROTAS NO LEGISLATIVO TAUBATEANO | 50 |
| 4.5.1 Ambiente Externo | 51 |
| 4.5.2 Ameaças..... | 51 |
| 4.5.3 Oportunidades | 51 |
| 4.5.4 Análise..... | 52 |
| 4.5.5 Estratégia | 53 |
| 4.6 ANÁLISE DA LOGÍSTICA DE FROTAS | 54 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 57 |
| REFERÊNCIAS | 58 |
| APÊNDICE | 61 |
| APÊNDICE A – Tabela questionário..... | 61 |
| ANEXOS | 63 |

| | |
|---|----|
| ANEXO A – Tabela 4 - Classificação, utilização e caracterização dos veículos oficiais..... | 63 |
| ANEXO B - Ação da Presidência reduz R\$ 275 mil na renovação da frota da Câmara de Taubaté..... | 64 |
| ANEXO C – Tabela 5 - Consumo de combustível da Câmara de Taubaté referente ao ano de 2012..... | 65 |
| ANEXO D – Gráfico de consumo de combustível da Câmara de Taubaté referente ao ano de 2012..... | 66 |
| ANEXO E – Tabela 6 - Relação e avaliação dos veículos a serem doados | 67 |
| ANEXO F – Termo de responsabilidade..... | 68 |
| ANEXO G – Informações sobre Viagens..... | 69 |
| ANEXO H – Câmara de Mogi recebe nova frota | 70 |
| ANEXO I – Câmara de Mogi apresenta veículos que irão compor a frota | 72 |
| ANEXO J – (Câmara de Mogi deve aumentar a frota)..... | 73 |
| ANEXO K – Tabela 7 - Situação dos veículos da frota da Câmara de Taubaté . | 75 |
| ANEXO L – Requisição de horas extras..... | 77 |
| ANEXO M – Ficha de controle de tráfego..... | 78 |
| ANEXO N – Requisição de combustível..... | 79 |

1 INTRODUÇÃO

O termo gestão de frotas é composto pelas atividades de reger, administrar ou gerenciar um conjunto de veículos pertencentes a uma mesma empresa, seja ela pública ou privada. No serviço público, a frota é composta de veículos oficiais.

Veículo oficial é todo veículo de propriedade do Estado ou a ele cedido. O veículo é classificado e agrupado em veículo oficial de representação e de serviço.

Os veículos de representação geralmente são de cor preta e destinados ao uso de autoridades do governo, seja ele federal, estadual ou municipal. Já os veículos oficiais de serviço são todos os demais veículos caracterizados ou não, utilizados no serviço público.

As classificações dos veículos oficiais de serviço constam no Anexo A – Tabela de classificação, utilização e caracterização dos veículos oficiais, segundo demonstrou Rogério Santanna dos Santos, secretário de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, na Instrução Normativa nº 3, de 15 de maio de 2008.

Os veículos podem ser divididos em grupos, de acordo com seu uso, como mostra a tabela do Anexo A – Classificação, utilização e caracterização dos veículos oficiais. No Estado de Minas Gerais, para ilustrar esta divisão, os veículos são distribuídos nas áreas de segurança: Gabinete Militar do Governador, Defesa Civil, Polícia Militar, Bombeiro Militar e Polícia Civil; de saúde: Ambulâncias; de Fiscalização: Fiscalização Tributária, Vigilância Sanitária e Pesos e Medidas; de Desenvolvimento Rural e Controle Ambiental, e Administrativa (MINAS GERAIS, 2012).

A gestão pública de frotas é um assunto bastante polêmico, pois existem normas que regulamentam o uso, a manutenção e a preservação do veículo oficial e que, quase em sua totalidade, passam despercebidas e não são cumpridas, fato que até culminou com a cassação de um vereador de Taubaté.

O tema gestão de frota no âmbito público com ênfase na Câmara Municipal de Taubaté leva à análise do trâmite do serviço público no setor de transporte do Legislativo taubateano e remete à pergunta: como ocorre a logística da gestão pública de frotas do Legislativo do município de Taubaté - SP?

Este trabalho analisará a logística da frota do Legislativo de Taubaté, cidade do Estado de São Paulo, e poderá, caso detecte deficiências, relatá-las à

administração da organização com a intenção de que, após sua análise, seja possível contribuir com novas técnicas de gestão e manutenção de frotas nos pontos onde forem detectadas deficiências, com o intuito de saná-las, minimizando, assim, as manutenções e, desta forma, preservando o dinheiro público.

1.1 JUSTIFICATIVA

O tema proposto nasceu da observação do gerenciamento de frota na Câmara Municipal de Taubaté e a respectiva dificuldade de lidar com os diversos fatores que esta gestão abrange, entre os quais a redução e o aumento do número de parlamentares no período de dez anos, a administração do quadro de servidores, a liberação de veículos para assessores, o monitoramento diário das condições dos veículos e suas manutenções.

O pesquisador é motorista concursado e trabalha na Câmara Municipal de Taubaté desde 2002. Assim, atua há mais de uma década na área de transporte da Câmara, período no qual observou grandes transformações, principalmente no setor de transportes, com a criação de chefia de garagem própria, desvinculação da garagem da direção administrativa, porém, ainda com a relação de subordinação aos diretores administrativo e geral, assim como também à Presidência em exercício.

Em 2002, a Câmara Municipal de Taubaté contava com 21 vereadores, a frota e o número de servidores eram insuficientes para que cada gabinete utilizasse seu próprio veículo oficial. Ao término daquela legislatura, houve mudanças na Lei Eleitoral, fazendo com que o número de vereadores diminuísse de 21 para 14. Tal mudança fez com que o setor de transporte se adequasse ao número de vereadores com maior rapidez, de forma que chegou até a oferecer dois veículos por gabinete.

Com uma nova mudança na Lei Eleitoral para a legislatura de 2013, o número de vereadores no Legislativo taubateano subiu para 19, de forma a causar novas mudanças na Casa de Leis e principalmente no setor de transportes, quanto ao número e uso de veículos oficiais.

Após a conclusão deste trabalho, pretende-se contribuir de alguma forma para a gestão de frota no Legislativo de Taubaté.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Descrever a estrutura de frota do Legislativo de Taubaté – SP.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar o diagnóstico organizacional do setor de transportes do Legislativo de Taubaté;
- Descrever a logística de manutenção de frotas para o Legislativo de Taubaté;
- Verificar o sistema de informação gerencial para a frota de Taubaté;
- Demonstrar informações sobre estudos de caso na gestão de frotas no Estado de São Paulo; e
- Sugerir melhorias para a frota do Legislativo de Taubaté – SP.

1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo será realizado na Câmara Municipal de Taubaté, especificamente no setor de transportes, delimitando-se o tema gestão pública de frotas.

O capítulo 2 – Referencial teórico apresenta a revisão bibliográfica sobre o tema, com enfoque na gestão pública, logística, gestão de frotas e diagnóstico organizacional.

Será realizada a análise Swot no setor de transportes, na tentativa de se detectar seus pontos fortes e fracos, suas ameaças e oportunidades.

A característica do estudo está contida no capítulo 3 - Metodologia. Trata-se de uma investigação exploratória, e a coleta de dados foi realizada por meio de entrevista com funcionários públicos que vivenciaram os cargos de chefia de garagem e de supervisor de transportes na Câmara Municipal de Taubaté.

Houve também a observação participativa junto aos motoristas da Câmara Municipal de Taubaté, que contribuíram com suas observações e anotações de

comportamento e atividades desenvolvidas diariamente no ambiente de trabalho, desta forma, gerando relatórios parciais que serão utilizados no diagnóstico do setor.

No capítulo 4 - Levantamento e Análise dos Dados serão demonstradas as características da organização em estudo, as transformações ocorridas no setor de transporte e como funciona sua administração.

Finalmente, no capítulo 5 - Considerações finais, o autor propõe intervenções na gestão da frota, com base no estudo realizado, para que haja melhorias no setor e, conseqüentemente, no serviço público.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, será revista a bibliografia relativa aos temas gestão pública, logística, gestão de frotas e diagnóstico organizacional.

2.1 GESTÃO PÚBLICA

Gestão pública é o termo que designa um campo de conhecimento e de trabalho relacionados às organizações, cuja missão seja de interesse público ou afete este. Abrange áreas como Recursos Humanos, Finanças Públicas e Políticas Públicas, entre outras (MARTINS, 2012).

Uma organização pode ser privada ou pública, mas com interesses que afetam toda a comunidade. Portanto, pode haver “gestão pública” em organizações públicas e privadas, embora seja bastante incomum uma preocupação real com a coletividade por parte de entes privados.

O gestor público é o responsável por planejar, assessorar processos deliberativos, coordenar ações e avaliar programas e políticas públicas em organizações estatais e não estatais, nacionais ou internacionais. Sua atuação é vista em todos os níveis - União, estados e municípios - em que há utilização de recursos empenhados para a produção de bens públicos.

Gestão Pública é o termo mais recente que indica utilização de práticas novas na administração do setor público, algumas importadas do setor privado, outras recuperadas dos porões da história, outras desenvolvidas nas últimas décadas. Do ponto de vista do ensino, é mais vinculado às práticas de gestão, às funcionalidades e à situação atual do Estado.

Diversos teóricos da Administração relatam a morosidade e inércia no serviço público como consequência da aplicação prática da Teoria da Burocracia. Para Chiavenato (2007), uma das abordagens relacionadas à estrutura organizacional nasceu com Max Weber (1864-1920), sociólogo alemão considerado o fundador da Teoria da Burocracia. Weber (*apud* CHIAVENATO, 2007) afirma que o termo burocracia não tem o significado pejorativo de uso popular, mas um significado técnico que identifica certas características da organização formal. voltadas exclusivamente para a racionalidade e para a eficiência.

O tipo “ideal” de burocracia, segundo Weber (*apud* CHIAVENATO, 2007), apresenta sete dimensões principais, sendo elas:

- 1. Formalização:** todas as atividades da organização são definidas por escrito, e a organização opera de acordo com um conjunto de leis ou regras que são aplicáveis a todos os casos individuais, sem exceção.
- 2. Divisão do trabalho:** cada participante tem um cargo ou posição definidos em uma esfera específica de competência, com deveres oficiais, atribuições estritamente especificadas e delimitadas.
- 3. Princípio da hierarquia:** a burocracia se assenta em uma hierarquia bem definida de autoridade. Cada funcionário é submetido a ordens impessoais que guiam suas ações, de modo a assegurar sua obediência, e cada função mais baixa está sob controle e supervisão da mais alta, assegurando unidade de controle. Daí o formato de estrutura piramidal da burocracia.
- 4. Impessoalidade:** o funcionário ideal é impessoal no relacionamento com outros ocupantes de cargos. A burocracia enfatiza os cargos e não as pessoas que os ocupam, pois, ao passo que as pessoas entram e saem da organização, os cargos permanecem para garantir sua continuidade e perpetuação.
- 5. Competência técnica:** a seleção dos participantes é feita através de concursos e testes que se baseiam na competência técnica e na qualificação dos candidatos. A burocracia é meritocrática, e o sistema também prevê encareiramento e promoções das pessoas de acordo com o mérito funcional e avaliação do superior.
- 6. Separação entre propriedade e administração:** os burocratas não são donos dos recursos utilizados para a execução das tarefas, e sim a organização. A administração está separada da propriedade dos meios de produção, uma vez que o dirigente ou o burocrata não é necessariamente o dono da organização ou dos seus meios de produção; ele é, na verdade, um profissional especializado na sua gestão. A burocracia permitiu o surgimento das sociedades anônimas e do moderno mercado de capitais.

7. Profissionalização do funcionário: são profissionais especialistas em face da divisão do trabalho; são assalariados de acordo com as funções ou posição hierárquica; seus cargos constituem sua principal atividade dentro da organização; são nomeados pelo superior imediato; seus mandatos são por tempo indeterminado; seguem uma carreira dentro da organização e não possuem a propriedade dos meios de produção da organização. A burocracia permitiu o surgimento dos funcionários como profissionais.

Segundo os críticos desta corrente teórica, a aplicação prática da burocracia em níveis demasiadamente altos gera barreiras ao desenvolvimento pessoal e organizacional, como apontou Bento (2012). Para o autor, é uma barreira para a criatividade latente do indivíduo que, quando deparado com momentos de criação plena, sempre se questionará se suas ideias estão ou não de acordo com os rigores das regras e normas impositivas ao setor público. Esta incerteza termina por podar o processo decisório de inovar, criar novos modelos de funcionalidade ou aplicação dos recursos e tratamento ao cidadão, por se ver engessadas pela burocracia e suas condutas normatizadas e instituídas mediante autoridade competente, que as preconizam e as fazem cumprir.

Tendo em vista a necessidade de se romper com este modelo inerte e que gera descontentamento tanto à população quanto aos funcionários públicos, percebe-se a necessidade de promover a Destruição Criativa no setor público (BENTO, 2012).

O autor define administração pública ou gestão pública como a aplicação das teorias clássicas de administração no gerenciamento das instituições públicas. Encarregado de aplicar as teorias administrativas no desenvolvimento de ações do interesse social coletivo, o administrador público é essencialmente um planejador. Cada vez mais requisitado pelo mercado, ele gerencia organizações do setor público em nível governamental, em agências federais, estaduais ou municipais, nas empresas ligadas ao terceiro setor ou em organizações não governamentais.

Os profissionais são habilitados para a execução do planejamento e da gestão de políticas públicas, a implementação de programas de responsabilidade social, a gestão de organizações sociais e a elaboração de programas

governamentais. Também são requisitados para atuar em agências reguladoras e de fomento social (BENTO, 2012).

Para Mendonça (2010), as organizações públicas são organismos essencialmente políticos, pautados por forças internas e externas que, em alguns momentos, se posicionam de forma antagônica e, em outros, procuram elementos que levem à coalizão para fazer frente às propostas que atendam aos interesses dominantes e comuns.

Essa dinâmica evidencia o distanciamento da chamada orientação por processos, cujo compromisso básico é com a otimização das ações voltadas a satisfazer suas partes interessadas, neste caso, ainda mais especificamente, as demandas da sociedade que, em síntese, representam a sua razão de existir.

No que se refere ao atendimento das demandas municipais, percebe-se que elas exigem cada vez mais das autoridades a adoção de doses maciças de talento, competência, comprometimento e criatividade para a resolução de questões de interesse da sociedade. No entanto, estes atributos raramente são percebidos na esfera de atuação das organizações públicas, o que as distancia das suas verdadeiras competências (MENDONÇA, 2010).

2.2 LOGÍSTICA

Existente desde os primórdios da civilização, a logística obteve grande desenvolvimento na Idade Antiga, especialmente no Egito, Grécia, China e Mesopotâmia, como aponta Hara (2011). Extraordinárias obras como as pirâmides do Egito e as Muralhas da China, só como exemplo, escondem alguns enigmas não decifrados pelos especialistas, quanto à operacionalização dos processos construtivos.

Há pouco tempo, a logística passou a ter importância recrudescente e compatível com os objetivos estratégicos globais das organizações no dia de hoje. É fato que o termo "logística" e a implementação de suas ferramentas é relativamente recente: as atividades logísticas eram praticadas de forma esparsa, não integrada, e carentes de desenvolvimento metodológico adequado.

O autor afirma que o termo "logística" sequer era tão difundido há cerca de meros 20 anos. Não raro, nas indústrias, transporte era sinônimo de logística, o que

traduz uma visão muito reducionista, compatível com o pouco conhecimento da época.

É consenso que a logística teve um grande desenvolvimento na área militar durante a II Guerra Mundial, impulsionando, tão logo encerrada a guerra, as aplicações comerciais e industriais (HARA, 2011).

De acordo com o notório guru da ciência logística, Ronald Ballou (1993¹ *apud* HARA, 2011), antes de 1950 o campo permanecia em estado de dormência, não havendo filosofia dominante para guiá-lo – o transporte era normalmente comandado gerencialmente pela produção, e os estoques eram responsabilidade do *marketing*, finanças ou produção.

De 1950 a 1980 houve um período de desenvolvimento no qual se percebeu que as empresas prestavam muito mais atenção ao volume de compras e de vendas do que à eficiência da distribuição física, passando a dar mais enfoque à eficiência logística (BALLOU, 1993; BOWERSOX; CLOSS, 2001²; COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT *apud* HARA, 2011). Mas as melhorias não foram estruturadas a ponto de surgir uma logística empresarial integrada, mas sim, mudanças pontuais.

Isso motivou uma observação do iminente Peter Drucker, que nos anos de 1970 já chamava as atividades de distribuição que ocorriam após a produção dos bens de “as áreas de negócios infelizmente mais desprezadas e mais promissoras da América” (BALLOU, 1993 *apud* HARA, 2011).

Finalmente, após os anos 1990, tem-se o que se considera a era do *boom* da logística empresarial integrada, sendo hoje considerada uma das áreas mais férteis e prósperas dos negócios e fontes de oportunidades de desenvolvimento de carreiras, já que ainda hoje existe uma demanda reprimida por profissionais com competências e habilidades na área (HARA, 2011).

Rosa (2010) define logística como a colocação do produto certo, na quantidade certa, no lugar certo, no prazo certo, na qualidade certa, com a documentação certa, ao custo certo, produzindo no menor custo, da melhor forma, deslocando mais rapidamente, agregando valor ao produto e dando resultados

¹ BALLOU, R.H. **Logística empresarial**. São Paulo: Editora Atlas, 1993.

² BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J. **Logística empresarial – o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

positivos aos acionistas e clientes. Tudo isso respeitando a integridade humana de empregados, fornecedores e clientes e a preservação do meio ambiente.

Algumas pessoas concebem logística como sendo o transporte ou o estoque/ armazenagem; no entanto, a logística engloba o transporte, o estoque/ armazenagem de produtos e as diversas outras atividades que envolvem os processos, desde o suprimento para a produção até a entrega do produto final ao cliente (ROSA, 2010).

Administrar uma frota de veículos utilizada na movimentação de mercadoria ou pessoas vai além da mera atividade de transporte. Transportar faz parte de um processo mais amplo e que necessita de planejamento e acompanhamento constante, para que os objetivos organizacionais possam ser atingidos. Tais processos são chamados de logística.

Segundo o *Council of Logistics Management* (CLT), organização empresarial sediada nos Estados Unidos, logística é:

[...] o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender os requisitos do consumidor. (COUNCIL OF LOGISTICS MANAGEMENT *apud* ARBACHE *et al.*, 2006)

Christopher (2009), na obra “Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor”, define logística como:

[...] o processo de gerenciamento estratégico da compra, do transporte e da armazenagem de matérias-primas, partes e produtos acabados (além dos fluxos de informação relacionados) por parte da organização e de seus canais de *marketing*, de tal modo que a lucratividade atual e futura seja maximizada mediante a entrega de encomendas com o menor custo associado.

O grande objetivo da logística é ganhar competitividade com o menor custo possível. O dicionário Globo (FERNANDES *et al.*, 1999) define custo como qualquer despesa ou desembolso feito por uma pessoa física ou jurídica para a realização de uma tarefa, e, quanto à competitividade, afirma que é característica daquele capaz de suportar concorrência.

No que diz respeito à importância da logística, Arbache (2006) diz que:

Logística é importante porque é capaz de auxiliar empresas e organizações na agregação e criação de valor ao cliente. Ela pode ser a chave para uma estratégia empresarial de sucesso, provendo uma multiplicidade de maneiras para diferenciar a empresa da concorrência através de um serviço superior ou ainda por meio de interessantes reduções de custo operacional.

Portanto, antes mesmo de ocorrer a gestão da frota, é preciso que os processos logísticos estejam bem definidos na organização, pois a gestão eficiente dos canais de distribuição acarretará a diminuição nos custos e retenção significativa de clientes.

2.3 GESTÃO DE FROTAS

O tema Gestão de Frotas é abordado por Valente *et al.* (2008). Os autores afirmam que “o termo Gestão de Frotas representa a atividade de reger, administrar ou gerenciar um conjunto de veículos pertencentes a uma mesma empresa”.

A afirmação demonstra porque a gestão de frotas de uma empresa envolve uma tarefa bastante grandiosa e abrange vários serviços, como a determinação do dimensionamento da frota, especificação de equipamentos, roteirização, custos, manutenção e política de renovação de veículos.

O termo Gestão de Frota abrange, de forma resumida, a utilização e a aplicação das funções administrativas, que são: planejar, organizar, dirigir e controlar, visando-se a tomada de decisões pela administração da empresa com o máximo de exatidão.

A Gestão de Frotas consiste em processar e interpretar os dados gerados pelos relatórios dos custos operacionais e de custos de manutenção.

A figura 1 resume e exemplifica a gestão de frota, conforme observou Valente *et al.* (2008):



Figura1: Resumo de Gestão de Frotas
Fonte: Adaptado de VALENTE (2008)

O objetivo da Gestão de Frota é quantificar, controlar e saber quais os custos diretos e indiretos de cada veículo e melhorar a vida útil e econômica dos veículos. Estas informações são de extrema importância para o embasamento e tomada de decisões estratégicas e contribuem para a racionalização, transparência e a redução dos custos, melhorando a capacidade competitiva das empresas (VALENTE, 2008).

Para Guerra (1992):

A aplicação gradativa das técnicas de manutenção preditiva é fundamental na ajuda do processo de tomada de decisões e deve ocorrer como forma de se obter o estado dos componentes dos veículos e reduzir os custos de manutenção. Por exemplo, o acompanhamento da variação da condição do óleo nos motores dá ideia do estado dos filtros, bombas de óleo, tubulações, etc. Esses dados, levados a um gráfico, em função do tempo, indicarão o grau de desgaste das diferentes partes do motor, informação que é um dado importante para instruir a tomada de decisão quanto a novas aquisições de componentes para reposição.

A Gestão de Frotas é uma ferramenta administrativa complexa devido ao grande número de informações que devem ser coletadas e processadas de acordo com as características e particularidades de cada empresa. A colaboração e o compromisso dos funcionários são de suma importância para a obtenção dos resultados.

A frase “Controlar custa caro, mas, não controlar custa mais ainda” resume o que a maioria das empresas de transportes de cargas e de passageiros já descobriram e estão lucrando com a gestão eficiente de suas frotas.

Uma Gestão de Frota eficiente deve contemplar informações para a tomada de decisões como: formação de preços de fretes ou tarifas, tanto por quilômetro rodado quanto por peso transportado; decisões sobre investimentos alternativos; opção entre alugar ou comprar veículos novos, determinar a hora certa de renovar ou ampliar a frota; decidir entre reformar, vender, doar ou leiloar (no caso de empresas públicas); dimensionamento do número de veículos em relação ao volume de serviço ou carga a ser transportada em função de prazos de tempo e de distâncias; adequação da escolha de veículos para determinados serviços; decidir entre manter oficina própria ou contratar serviços de terceiros; elaboração de controles e avaliações da frota e de funcionários; e o mais importante: elaborar métodos de custeio.

O sistema de custeio deve ser planejado e implantado de acordo com as necessidades e características de cada empresa, obedecendo a um plano de contas que deve ser enumerado e subdividido em: custos fixos, variáveis e administrativos.

Custos fixos são os custos que devem ser contabilizados independentemente do uso ou não do veículo, ou seja, mesmo que o veículo fique parado ele gera custos, mas quanto maior a quilometragem rodada **menores** serão os custos fixos (licenciamento, seguros, salários, depreciação e remuneração de capital).

Custos variáveis são os custos em função da utilização do veículo, ou seja, quanto maior a quilometragem rodada **maiores** serão os custos variáveis (combustíveis, lubrificantes, pneus, peças de reposição/manutenção e materiais de consumo).

E os **custos indiretos ou administrativos** que não devem ser considerados como fixos porque devem ser diluídos ou rateados conforme a estrutura da empresa (salários de pessoal de escritório e diretores, encargos sociais, materiais auxiliares, correios, telefones, internet, móveis e utensílios, serviços prestados por terceiros e aluguéis de garagens);

2.3.1 A Importância da manutenção

Valente *et al.* (2008) analisou o planejamento da manutenção. Para eles, a manutenção de veículos consiste em procurar manter a frota em boas condições de uso, dentro dos limites econômicos, de forma que a sua imobilização seja mínima. Ela é uma medida importante para aumentar a produtividade e reduzir os custos para a empresa. Além de reparar os equipamentos, a manutenção é responsável por evitar e prevenir novos consertos.

Além disso, a realidade tem mostrado que muitos empresários a consideram um item dispendioso e não produtivo, colocando-a, assim, em segundo plano. Mas trabalhar com essa visão traz resultados negativos que são notados, principalmente, com o aumento dos custos da frota, resultantes, justamente, dos problemas originados pela falta de manutenção adequada (VALENTE *et al.*, 2008).

Os autores analisam que, em geral, essa atividade é reduzida ou até cortada para diminuir custos, criando inicialmente a ilusão de que os lucros aumentaram. Mas esse efeito é passageiro, pois os custos voltam a subir a partir do momento em

que os reparos comecem a aparecer. Deixar quebrar para depois reparar é o motivo do comprometimento financeiro e até do fechamento de muitas empresas.

A manutenção adequada implica em redução dos custos e maior confiança dos clientes, no entendimento de Valente *et al.* (2008), que assegura:

O tamanho da estrutura dos serviços de manutenção vai depender do número de veículos que compõem a frota e das características da empresa. De qualquer maneira, essa estrutura deve ter as seguintes preocupações:

- cuidados diários de manutenção e inspeção dos veículos, por parte de seus motoristas;
- manutenção preventiva periódica dos veículos;
- manutenção corretiva; e
- recuperação de conjuntos e reformas de unidades.

2.3.2 Sistemas de Manutenção

Os trabalhos de manutenção, para melhor atender às diferentes necessidades e características dos veículos, foram divididos em quatro tipos por Valente *et al.* (2008), os quais são:

- manutenção de operação;
- manutenção preventiva;
- manutenção corretiva; e
- reforma de unidades.

A importância de se adotar essa divisão está nas vantagens que tal procedimento oferece, como utilização das instalações, dos equipamentos e ferramentas de maneira coordenada; seleção e treinamento de pessoal com elevado critério profissional; maximização no aproveitamento da frota e minimização dos custos por meio de controles específicos; e conhecimento das condições reais dos veículos e equipamentos, possibilitando melhor avaliação quanto ao desempenho econômico, durabilidade etc.

Tudo isso depende de uma infraestrutura que ofereça condições de trabalho para maior agilidade nas operações e na distribuição adequada das tarefas. Essa rotina vai variar conforme as características de cada empresa, no que se refere, por exemplo, a tipos de manutenção que serão realizados, condições de operação da frota, número de veículos e quantidade de mão de obra disponível.

2.3.2.1 Manutenção de operação

É a manutenção primária, e dela depende o bom desempenho do veículo e equipamento, sendo o principal responsável por ela o motorista (VALENTE *et al.*, 2008).

Os autores afirmam que uma condução adequada dará ao veículo boas condições de conservação, com menor desgaste das peças e maior longevidade. Para que isso ocorra, é preciso treinar o motorista, a fim de que ele tenha uma condução voltada também para a manutenção.

Além de melhor preservar o veículo, os cuidados por ele dispensados trarão benefícios para si mesmo, uma vez que a sua produção, seu conforto, bem-estar etc. dependem das boas condições do veículo. Ao assimilar essa ideia, a manutenção de operação passará a ter o máximo de eficiência.

Entre as tarefas relacionadas com a manutenção de operação, Valente *et al.* (2008) exemplifica as seguintes:

- Condução do veículo;
- Verificação constante dos instrumentos e indicadores do veículo ou equipamento;
- Inspeção constante do veículo, recorrendo-se à oficina quando qualquer irregularidade for notada;
- Verificação dos níveis de óleo e água, completando, se for o caso;
- Verificação de pneus, bateria etc.;
- Limpeza do veículo ou equipamento; e
- Local de guarda do veículo ou equipamento.

Ainda de acordo com os autores, a manutenção de operação deve ser acompanhada por meio de:

- Ficha de inspeção diária; e
- Diário de viagem.

Neles são anotados os dados necessários para o controle de manutenção de veículo, e cada empresa pode definir os próprios formulários.

2.3.2.2 Manutenção preventiva

Por mais que o motorista tenha uma boa condução, o uso do veículo vai provocar desgastes e gerar necessidade de regulagens e ajustes, os quais precisam, periodicamente, de manutenção preventiva, avalia Valente *et al.* (2008).

Essa manutenção, segundo eles, tem como principal objetivo não apenas a melhor conservação do veículo, mas também evitar o seu retorno à oficina por quebras e outros problemas que exigem correções. Se esse serviço for eficiente, a existência de oficina própria pode trazer vantagens econômicas para a empresa.

Os autores ponderam que, para frotas que operam em condições e locais diferentes, a manutenção preventiva deve ser realizada de forma diferenciada em cada veículo. A periodicidade dessa manutenção será estabelecida em função da quilometragem percorrida ou do número de horas de uso de cada veículo. Deve-se também esquematizar, de forma individualizada, a necessidade de troca de peças ou conjuntos, antes que os problemas apareçam.

Outro ponto importante é o tempo de execução da manutenção. A partir da identificação de tempos-padrões, fica mais fácil determinar a quantidade de mão de obra, a previsão de entrega do veículo e a programação dos veículos para essa manutenção. Com mais organização, é possível fazer ainda uma previsão orçamentária das ações preventivas (VALENTE *et al.*, 2008).

Ação preventiva é um tipo de manutenção que deve atender os seguintes serviços listados pelos autores:

- Revisão da parte mecânica (substituição de peças ou conjuntos, regulagens etc.);
- Revisão da parte elétrica (verificação dos cabos, contatos, instrumentos de medição, sistemas de iluminação, bateria, dínamo e motor de arranque);
- Inspeção de funilaria, pintura e chassi;
- Lavagens, lubrificação, troca ou verificação de níveis de óleo, (completando, se for o caso); e
- Revisão dos equipamentos adicionais do veículo. Nesse caso, a programação da manutenção deverá basear-se na hora trabalhada.

A boa execução da manutenção preventiva vai proporcionar vida mais longa ao veículo, melhor desempenho, maior utilização e redução de horas ociosas. Para que isso ocorra, é preciso preparar a mão de obra e conscientizá-la do aumento da produtividade que seu serviço acarreta.

Pode-se inclusive programar para que a execução do serviço seja feita por dois mecânicos, simultaneamente, em um mesmo veículo. Isso evita perda de tempo ou que o mecânico deixe de executar algum serviço, o que só seria percebido na sua inspeção final.

O serviço deve ser controlado por uma ficha de operação, o que garante mais rapidez, segurança e qualidade para a manutenção preventiva. A substituição de um conjunto por outro já reconicionado não só proporciona mais rendimento, como também melhor qualidade na sua manutenção. A preparação do conjunto fora do veículo, em bancadas próprias, dá melhores condições para execução do serviço (VALENTE *et al.*, 2008).

2.3.2.3 Manutenção corretiva

Ao continuar sua análise, Valente *et al.* (2008) afirma que pode-se definir a manutenção corretiva como o conjunto de serviços que devem ser executados para reparar quebras ou avarias nos veículos depois de acontecidas.

Para eles, essa manutenção deve sempre ser considerada, mesmo quando há uma boa execução das manutenções de operação e preventiva. É bastante comum que peças e conjuntos sofram algum desgaste não previsto e apresentem defeitos ou quebras. A própria forma de operar o veículo por parte do condutor pode também causar desgastes imprevistos. Além disso, o condutor, muitas vezes, não pode escolher as vias de bom tráfego, tendo que se sujeitar a trepidações, umidade, choques, freadas bruscas, etc., as quais podem causar danos, principalmente se a frequência dessas ocorrências for significativa.

A manutenção corretiva, de modo geral, pode ser realizada em poucas horas, desde que o diagnóstico do problema seja dado de forma ágil e correta. Tem-se observado que, muitas vezes, as causas que motivaram o defeito levam mais tempo para serem descobertas do que sanar o próprio defeito. Podem ocorrer também serviços mais demorados e especializados, envolvendo, por exemplo, remoção ou desmonte do motor, câmbio, diferencial, suspensão e outras partes do veículo (VALENTE *et al.*, 2008).

Outro aspecto importante destacado pelos autores é em relação ao tipo de mão de obra a ser utilizada. Ela deve ter melhor preparação que a da manutenção

preventiva e estar treinada para executar serviços não rotineiros, os quais aparecem, a cada dia, de forma diferente.

Há casos em que é indispensável uma atuação de emergência. Muitas empresas, visando cumprir corretamente os prazos e compromissos assumidos, colocam-se quase na obrigatoriedade de realizar esse tipo de atuação. Para tal, estabelecem pontos auxiliares ou oficinas de apoio para o atendimento dos seus veículos. Deve-se ter muita cautela nesse procedimento, pois uma intervenção de má qualidade pode comprometer todo o bom trabalho das manutenções de operação e preventiva (VALENTE *et al.*, 2008).

2.3.2.4 Reforma de unidades

Para a reforma de unidades, o que mais conta é a hora em que ela deve ser executada, segundo o ponto de vista econômico, avaliam Valente *et al.* (2008). Deve-se sempre comparar todos os custos envolvidos, incluindo-se aí o preço da reforma e o da substituição do veículo.

Mesmo quando a política da empresa estiver voltada para a substituição de veículos em função da quilometragem ou da idade, sempre vão existir situações que fugirão a essa regra. Muitas vezes, algo pode interferir no processo normal, como algum acidente ou mesmo o tipo de uso do veículo, o ambiente onde ele normalmente trabalha ou a influência do clima, que os desgastam mais do que se espera, mesmo que a manutenção seja eficiente. Tais fatores podem conduzir o veículo à necessidade de uma reforma (VALENTE *et al.*, 2008).

A análise dessa reforma, como afirmam os autores, deve ter como base a curva do custo médio anual. Comparando-se as alternativas existentes, a opção economicamente recomendada será a que apresentar o menor custo. Em função desse critério, pode-se dizer também que a reforma será tanto mais vantajosa quanto mais novo for o veículo, além de que, se for possível, convém levar em conta o preço de mercado de veículos usados.

Quando da execução de uma reforma geral, não se deve deixar nada por fazer, de forma que não se deve poupar apenas para aliviar os custos, podendo uma economia dessa natureza comprometer a recuperação da unidade e trazer problemas futuros que afetarão o seu desempenho.

No caso de reforma de veículo acidentado, sua oportunidade não deve ser avaliada somente sob o ponto de vista econômico, afirmam os autores. É preciso verificar também se é possível realmente recuperá-lo, de modo que ele possa novamente ser útil para a empresa e operar com eficiência e segurança. Essa verificação deve recair principalmente sobre a estrutura do veículo, que, se não for corrigida com perfeição, pode provocar defeitos na montagem dos componentes, ocasionando o mau funcionamento e, em consequência, encarecendo as manutenções após o reparo.

O pessoal encarregado de mão de obra deve ter conhecimentos técnicos e experiência suficiente para poder realizar tal serviço. É preciso, por exemplo, conhecer as folgas e regulagens necessárias para montagens dos conjuntos, pois, muitas vezes elas não fazem parte das tarefas relacionadas com outros tipos de manutenção, por não haver desmontagem do veículo (VALENTE *et al.*, 2008).

Os dois aspectos mais importantes a serem considerados no caso de reforma de veículos são a análise econômica e a viabilidade técnica para realizá-lo. Para os autores, satisfazendo a esses dois aspectos, a reforma torna-se vantajosa.

2.3.3 Controle da manutenção

O processo de controle da manutenção consiste em verificar se tudo está sendo realizado em conformidade com o que foi planejado e com as ordens que foram dadas. Nesse processo, são analisadas as faltas e os erros cometidos, a fim de evitar que eles se repitam (VALENTE *et al.*, 2008).

Os autores listam um conjunto de atribuições básicas relacionadas com o controle da manutenção de frotas:

- avaliação do desempenho;
- comparação do desempenho real com os objetivos, planos, políticas e padrões estabelecidos;
- identificação dos desvios existentes;
- estabelecimento de ações corretivas, a partir da análise dos desvios detectados;
- acompanhamento e avaliação da eficiência das ações de natureza corretiva; e

- adição de informações ao processo de planejamento, para desenvolver ciclos futuros nas atividades administrativas.

2.4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

O Diagnóstico Organizacional consiste em um conjunto de questionamentos utilizados para avaliar o comportamento empresarial interno (organizacional, comportamental, financeiro, etc.) e também influências externas (tendências de mercado, concorrentes, *marketing*, etc.) utilizando diversas metodologias de acordo com as necessidades dos clientes, que podem ser do mesmo ramo de atuação ou não (CAVALCANTI; MELLO, 1981 *apud* SEIXAS; GRAVE, 1998).

Dessa maneira, o administrador ou o empresário pode traçar os planos de atuação e/ou correção de problemas tomando medidas e, caso haja necessidade, organizar treinamentos e reuniões para algum nível administrativo específico ou ao três níveis (institucional, intermediário e operacional).

É possível dizer que o diagnóstico empresarial é um “super-raio-X” da empresa.

Também, através do diagnóstico organizacional, o empresário tomará conhecimento das dimensões essenciais mínimas de investimento, mercado, recursos humanos e materiais, e de um conjunto de restrições que podemos denominar massa crítica, que assegurarão a sobrevivência da empresa revendo o desempenho de áreas de importância fundamental (CAVALCANTI; MELLO, 1981 *apud* SEIXAS; GRAVE, 1998).

Fazendo uma simples comparação, os autores supõem que um veículo apresente alguma anomalia (defeito) ou não (manutenção preventiva), e este é levado a uma oficina onde serão feitos vários testes e diagnósticos apontando o que se encontra em bom estado e também o que apresenta desgaste ou defeito, que por sua vez deverá ser corrigido.

2.4.1 ANÁLISE SWOT

A Análise Swot é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usado como base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa, mas podendo, devido a sua

simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário, desde a criação de um *blog* à gestão de uma multinacional.

A Análise Swot é um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. A técnica é creditada a Albert Humphrey, que liderou um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford nas décadas de 1960 e 1970, usando dados da revista “Fortune” das 500 maiores corporações.



Figura 2: Diagrama Swot
Fonte: WIKIPÉDIA (2012)

O termo Swot é uma sigla oriunda do idioma inglês, e é um acrônimo de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). Não há registros precisos sobre a origem desse tipo de análise. Segundo Públio (2008³ *apud* WIKIPÉDIA, 2012), a análise Swot foi criada por dois professores da Harvard Business School: Kenneth Andrews e Roland Christensen.

Tarapanoff (2001⁴ *apud* WIKIPÉDIA, 2012) indica que a ideia da análise Swot já era utilizada há mais de três mil anos quando cita em uma epígrafe um conselho de Sun Tzu: "Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas,

³ PÚBLIO, M. A. *Como Planejar e Executar uma campanha de propaganda*. São Paulo: Atlas, 2008.

⁴ TARAPANOFF, K. (org). *Inteligência Organizacional e Competitiva*. Brasília: Editora UNB, 2001.

agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças”. Apesar de bastante divulgada e citada por autores, é difícil encontrar uma literatura que aborde diretamente esse tema.

O caminho mais indicado para entender o conceito da Análise Swot é buscar diretamente sua fonte: *The concept of corporate strategy*, do próprio Kenneth Andrews. Porém, uma leitura superficial dessa fonte frustra os mais afoitos por definições precisas e modelos práticos, pois o autor não faz nenhuma referência direta à análise Swot em todo seu livro (ANDREWS, 1980⁵ *apud* WIKIPÉDIA, 2012).

A Análise Swot é uma ferramenta de gestão muito utilizada pelas empresas como parte do plano de *marketing* ou do plano de negócios. A ideia central da análise é avaliar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da organização e do mercado onde ela está atuando.

Sua importância no apoio à formulação de estratégias deriva de sua capacidade de promover um confronto entre as variáveis externas e internas, facilitando a geração de alternativas de escolhas estratégicas, bem como de possíveis linhas de ação.

2.4.1.1 Análise Swot – Ambientes Interno e Externo

A Análise Swot é dividida em duas partes: o ambiente externo e o ambiente interno da organização. Esta divisão é necessária porque a organização tem que agir de forma diferente em um e em outro caso (WIKIPÉDIA, 2012).

Conforme a definição da Wikipédia, o ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da organização, já que ele é o resultado de estratégias de atuação definidas pela própria empresa. Desta forma, quando percebemos um ponto forte em nossa análise, devemos ressaltá-lo ainda mais; quando percebemos um ponto fraco, devemos agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito.

Já o ambiente externo está totalmente fora do controle da organização. Isso não significa que não seja útil conhecê-lo. Apesar de não ser possível controlá-lo, é possível monitorá-lo e procurar aproveitar as oportunidades da maneira mais ágil e eficiente e evitar as ameaças enquanto for possível (WIKIPÉDIA, 2012).

⁵ ANDREWS, K. R. *The concept of corporate strategy*. 2ª ed. Homewood (Ill.): Dow Jones-Irwin, 1980.

A análise Swot deve ser realizada de maneira formal, uma vez por ano, mas as informações mais importantes devem ser monitoradas constantemente.

2.4.1.2 Matriz da Análise Swot

O cruzamento entre os quatro quadrantes de análise (ver Figura 3) provê uma moldura na qual a empresa pode desenvolver melhor suas vantagens competitivas casando “oportunidades” e “forças”, por exemplo. No caso do cruzamento entre “oportunidades” e “fraquezas”, pode-se estabelecer as bases para modificações no ambiente interno, de modo a poder aproveitar melhoras “oportunidades”.

O cruzamento entre “ameaças” e “forças” pode representar a possibilidade de se investir na modificação do “ambiente”, de modo a torná-lo favorável à empresa, o que não é uma tarefa fácil de ser conseguida. Se no cruzamento entre “ameaças” e “fraquezas” houver situações de alta relevância para a empresa, provavelmente, trata-se de ocasião para modificações profundas na empresa, incluindo sua manutenção no próprio negócio (WIKIPÉDIA, 2012).



Figura 3 - Matriz da análise Swot
Fonte: WIKIPÉDIA (2012)

Depois de ter realizado a Análise Swot, a organização pode:

- estabelecer metas de melhoria dos itens que tenham sido considerados prioritários e de baixo desempenho;
- estabelecer metas relacionadas à forma de atuação no que diz respeito ao aproveitamento de oportunidades; e
- estabelecer quais as ações que serão importantes para evitar os efeitos de eventuais ameaças.

Estas metas serão a base do planejamento anual de atividades da organização. A Análise Swot é, portanto, um instrumento de fácil aplicação e pode ser de grande utilidade no planejamento das organizações (WIKIPÉDIA, 2012).

2.4.2 ANÁLISE SWOT OU FOFA DO SETOR DE TRANSPORTE DA CÂMARA

Aplicando-se a Análise Swot no setor de transporte da Câmara Municipal de Taubaté, obtém-se os seguintes resultados:

| Tabela 1 - Análise Swot do setor de transporte da Câmara de Taubaté | |
|--|---|
| Pontos fortes | A instituição Câmara não possui problemas financeiros, desta forma o setor de transporte também não, podendo bancar com toda a manutenção dos veículos; seu plantel de servidores efetivos possui alto nível de escolaridade. |
| Pontos fracos | Aumento abrupto e excessivo da manutenção corretiva após liberação de manuseio dos veículos oficiais pelos próprios vereadores e seus assessores. |
| Oportunidades | Possibilidade de corrigir este problema de forma correta, com a criação do cargo exclusivo de assessor de direção veicular, que possua os mesmos requisitos exigidos dos motoristas efetivos; melhorar a imagem do vereador perante à população. |
| Ameaças | A publicação do excesso de manutenção dos veículos oficiais em jornais locais, colocando em evidência o descrédito da imagem do presidente da Casa e dos outros vereadores perante a população em relação ao erário público; desta forma colocando em ameaça a sua reeleição. |

Tabela 1 – Análise Swot do setor de transporte da Câmara de Taubaté

Fonte: Autor

Um exemplo de modelo de diagnóstico organizacional é o proposto pelos professores Antônio Carlos Aidar Sauaia e Andréa de Lima e Sylos, que consiste no Plano Empresarial, dividido em quatro etapas. Nesse processo, o diagnóstico empresarial seria a primeira etapa, que responde a pergunta: “onde estamos?”. A segunda etapa é a definição de objetivos, que responde: “para onde iremos?”. A terceira etapa é a definição de políticas e estratégias, que responde: “de que maneira iremos?”. A quarta e última etapa é a definição do orçamento de metas, que responde: “quanto iremos alocar?”. Conseqüentemente, após respondida a primeira etapa, é possível dar início à segunda e assim sucessivamente até a quarta etapa.

Muitas empresas acham que não precisam ser diagnosticadas, mas quando vêem os resultados das pesquisas se dão conta do declínio empresarial ou da crise em que às vezes se encontram (SAUAIA, 2012).

3 METODOLOGIA

Etimologicamente, a palavra metodologia é a fusão de método (processo organizado, lógico e sistemático de pesquisa) com *logia* (estudo). Entende-se, então, que é um corpo de regras e diligências estabelecidas para realizar uma pesquisa, como afirma Oliveira (2005).

Outro conceito considera que a metodologia consiste na definição de onde, como (campo de observação), com o que (instrumento) e quanto (utilização de provas estatísticas para demonstrar os resultados) a pesquisa será realizada, ou seja, os métodos, as técnicas e os materiais utilizados para realizar o trabalho:

A metodologia engloba todos os passos realizados para a construção do trabalho científico, que vai desde a escolha do procedimento para obtenção de dados, perpassa a identificação do(s) método(s), técnica(s), materiais, instrumentos de pesquisa e definição de amostra/ universo, até a categorização e análise dos dados coletados. (OLIVEIRA, 2005)

A escolha de métodos e técnicas está estreitamente relacionada ao problema da pesquisa. Segundo Severino (2000), “os métodos são procedimentos mais amplos de raciocínio, enquanto as técnicas são procedimentos mais restritos que operacionalizam os métodos, mediante emprego de instrumentos adequados”.

A metodologia não pode restringir-se a uma classificação do tipo de pesquisa, bem como os instrumentos escolhidos pelo pesquisador para coletar os dados. Ela deve indicar as fontes usadas no levantamento bibliográfico e descrever como transcorreu a fase de preparação para o trabalho de campo e a coleta de dados, apontando os elementos e fatores que dificultaram e/ou facilitaram seu desenvolvimento.

Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa **aplicada**, pois tem como motivação básica a solução de problemas concretos, práticos e operacionais, além de que o pesquisador tem que sair a campo, conversar com pessoas presenciar relações sociais.

Para Traldi (2011), pesquisa aplicada é aquela motivada fundamentalmente pela necessidade de se resolver problemas concretos, mais ou menos imediatos. Tem finalidade prática, sendo muito utilizada na área de Administração para resolver um problema de gestão. As conclusões deste tipo de estudo devem responder diretamente às necessidades do gestor.

Qualitativa, pois tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave. Tem como preocupação básica o mundo empírico em seu ambiente natural. Comparada à pesquisa quantitativa, trabalha com visão mais focada na profundidade, enquanto a quantitativa, na extensão. Não se apoia na extensão da amostra ou número de informantes, mas na riqueza e no detalhamento extraídos destas.

Busca entender não apenas o fato ou fenômeno estudado, mas também o contexto dentro do qual se desenvolve. O foco do trabalho qualitativo é conhecer o significado que se confere ao objeto estudado, pontos de vista, processos, percepções, abstrações, enfim, a perspectiva dos participantes da situação estudada.

Com mais frequência, essa finalidade aplica-se às pesquisas exploratórias (de diagnóstico) ou descritivas, porém, tanto as pesquisas exploratórias quanto as descritivas ou experimentais poderão ter como objetivo a obtenção de resultados qualitativos e/ou quantitativos.

A pesquisa qualitativa é descritiva, pois se preocupa em descrever os fenômenos por meio dos significados que o ambiente manifesta. Desta forma, os resultados são expressos na forma de transcrição de entrevistas, narrativas, declarações, fotografias, desenhos, documentos, diários pessoais, dentre outras formas de coleta de dados e informações.

Para Cervo (2007), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características. Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas.

A pesquisa descritiva desenvolve-se, principalmente, nas ciências humanas e sociais, abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados, mas cujo registro não consta de documentos. Os dados por ocorrerem em seu *habitat* natural, precisam ser coletados e registrados ordenadamente para seu estudo propriamente dito.

Bibliográfica, como o próprio nome diz, se fundamenta a partir do conhecimento disponível em fontes bibliográficas, principalmente livros e artigos

científicos. Segundo Koche (1997), tem a finalidade de ampliar o conhecimento na área, de dominar o conhecimento para depois utilizá-lo como modelo teórico que dará sustentação a outros problemas de pesquisa e para descrever e sistematizar o estado da arte na área estudada.

Para Lakatos (2010) a pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, etc., até meios de comunicações oral: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão.

Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas.

Para Manzo (1971), a bibliografia pertinente "oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente" e tem por objetivo permitir ao cientista "o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações" (TRUJILLO,1974 *apud* LAKATOS, 2001).

Segundo Cervo (2007), a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca-se conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado sobre determinado assunto, tema ou problema.

Dessa forma, a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras.

Documental, semelhante à pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental se utiliza de fontes documentais, isto é fontes de dados secundários. Os dados documentais, de natureza quantitativa e/ou qualitativa, podem ser encontrados junto à empresa (dados secundários internos) como os relatórios e manuais da organização, notas fiscais, relatórios de estoques, de usuários, relatório de entrada e saída de recursos financeiros, entre outros, e externos, como as publicações (censo demográfico, industrial) e resultados de pesquisas já desenvolvidas.

Segundo Cervo (2007), na pesquisa documental, são investigados documentos com o propósito de descrever e comparar usos e costumes, tendências, diferenças e outras características. As bases documentais permitem estudar tanto a realidade presente como o passado, com a pesquisa histórica.

Estudo de caso é uma forma de pesquisa que aborda com profundidade um ou poucos objetos de pesquisa, por isso tem grande profundidade e pequena amplitude, procurando conhecer em profundidade a realidade de uma pessoa, de um grupo de pessoas, de uma ou mais organizações, uma política econômica, um programa de governo, um tipo de serviço público entre outros. Sua característica principal é a profundidade do estudo.

Para Charoux (2006), o estudo de caso tem as mesmas características de uma monografia: é a descrição de um assunto da maneira como ele se apresenta (ou ocorre) na realidade, com começo meio e fim, ou seja, uma introdução, um desenvolvimento e uma conclusão. Por apresentar uma situação singular da realidade bem delimitada, o estudo de caso não deve ser entendido como um simples exemplo.

O estudo de caso deve permitir um confronto entre o conhecimento teórico acumulado sobre o tema e os aspectos da realidade que explora. O trabalho do investigador tornará evidente o conhecimento que se pode obter a partir da análise de um caso. Também pode ser entendido como paradigma, modelo, esquema ou referência sobre como atuar, aplicar teorias, conceitos, processos e ideias.

Afirma Goldenberg (1999): o estudo de caso “não é uma técnica específica, mas uma análise holística, a mais completa possível, que considera a unidade [...] estudada como um todo” para que se tenha um entendimento de suas peculiaridades. Qualquer das técnicas de coleta de dados pode ser utilizada para os estudos de casos; as mais frequentes são as entrevistas e a observação direta, complementadas por uma análise documental.

Estudo de campo: pesquisa situações reais. A palavra campo quer dizer que o estudo é realizado num ambiente real. São semelhantes aos levantamentos e aos estudos de caso, mas metodologicamente apresentam diferença quanto à profundidade e amplitude.

Segundo Lakatos (2010), utiliza-se a pesquisa de campo com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se

procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, de descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

Consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presumem relevantes, para analisá-los.

A pesquisa de campo propriamente dita “não deve ser confundida com a simples coleta de dados; é algo mais que isso, pois exige contar com controles adequados e com objetivos preestabelecidos que discriminam suficientemente o que deve ser coletado” (TRUJILLO, 1982 *apud* LAKATOS, 2001).

Com base nessas técnicas, inicialmente, este projeto buscou a pesquisa bibliográfica com a consulta de livros e artigos científicos, jornais, boletins, revistas e outros meios de comunicação a respeito do assunto (frota pública); assim como também foi utilizada a pesquisa documental e qualitativa, com a apresentação de documentos da própria empresa, que, além de enriquecer, ilustraram o trabalho nos anexos.

Com a saída do pesquisador em campo para colher dados de pessoas qualificadas, como o chefe de garagem e o supervisor de transporte, caracterizou-se como uma pesquisa aplicada, pois tratava-se de um problema concreto e operacional.

No estudo de caso, foi utilizada a comparação com a frota da Câmara de Mogi das Cruzes – SP, que mostra a aquisição de novos veículos para a renovação da frota.

Na pesquisa descritiva, foi realizado um questionário que, juntamente com a pesquisa de campo, foi respondido pelas pessoas que passaram pela chefia e supervisão de transporte da Câmara Municipal de Taubaté.

4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo demonstrará como foram levantados e analisados os dados colhidos para a pesquisa.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

A história da Câmara Municipal começa no dia em que Taubaté foi elevada à categoria de Vila, em 5 de dezembro de 1645. Os "oficiais da Câmara" (vereadores) começaram a trabalhar no dia 1º de janeiro de 1646, com a realização da primeira sessão. Os vereadores eram chamados "oficiais" porque eram designados a desempenhar um ofício, conforme relatam os historiadores.

Hoje, 367 anos após sua fundação, a Câmara está na 15ª Legislatura com 14 vereadores. As legislaturas passaram a serem contadas a partir da reabertura das Câmaras, com a 1ª Legislatura em 1948, após longo período de extinção das câmaras em 1890 por decreto federal.

A Câmara Municipal de Taubaté é uma empresa pública, atualmente com sede na avenida Professor Walter Thaumaturgo, 208, no centro de Taubaté – SP, e tem como função primordial legislar e fiscalizar o Poder Executivo. Seus departamentos eram divididos conforme a Figura 4, antes da Lei Complementar nº 213/2010, que modificou a estrutura administrativa.

No ano de 2002, a Câmara Municipal de Taubaté contava com 21 vereadores na legislatura, a frota e o número de servidores eram insuficientes para que cada gabinete utilizasse seu próprio veículo oficial.

Desta forma, ocorriam as seguintes situações: um veículo com motorista para atender a dois vereadores, sendo um vereador por dia, de maneira que o vereador possuía carro um dia sim e outro não, e quando o motorista empreendia viagem, o gabinete ficava a pé.

Com a redução do número de vereadores nas eleições de 2004, a frota, que antes era defasada, passou a atender cada gabinete com o seu próprio veículo.

Também podemos afirmar que as licitações de compra, que antes giravam em torno de três a cinco veículos, dobraram de quantidade, o que tornava a frota

cada vez mais numerosa e nova, desta forma acabando com os veículos deteriorados pelo uso e tempo de serviço, que foram repassados ou doados para à Prefeitura de Taubaté, para reforçar seus departamentos.

O setor público, já por tradição, possui como características estruturas burocráticas, cristalizadas e de desenvolvimento moroso, quando não estagnado. Uma das maiores dificuldades que encontramos no setor público é a burocratização. Esta palavra lembra morosidade e complicação, mas, para o setor público, ainda traz alguns benefícios, tais como o protocolo e arquivamento de todos os trâmites de processos, que podem ser consultados ou continuados por outros gestores mesmo depois de muitos anos, uma vez que, por se tratar de cargos eletivos, a presidência muda todos os anos, e a cada quatro anos pode-se renovar todos os vereadores. E como comprovar decisões e apurar fatos e responsabilidades de pessoas que não pertencem ao quadro de funcionários há muitos anos? Por isso, a quantidade de relatórios e papéis gerados é enorme.

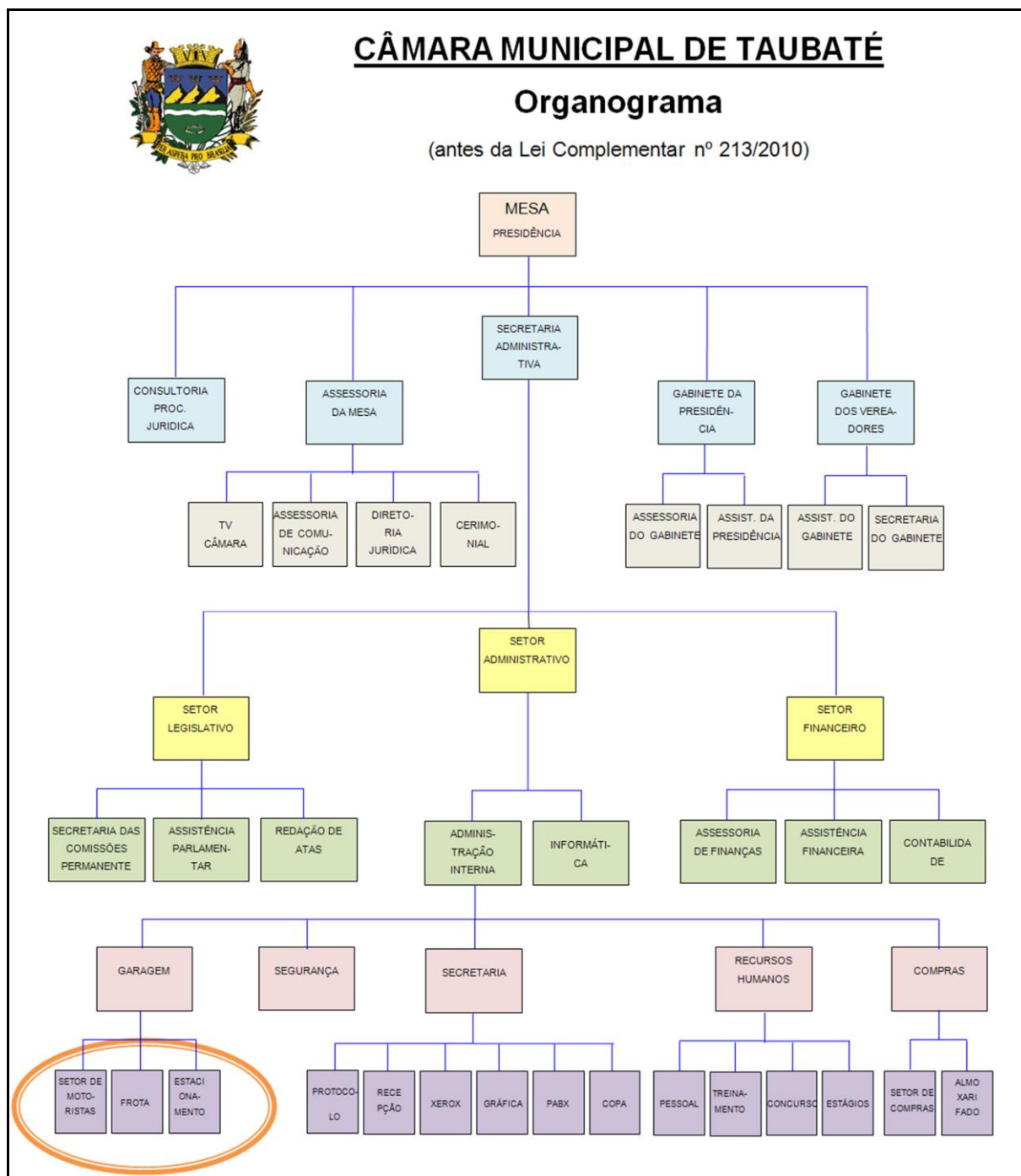


Figura 4 – Organograma da Câmara Municipal de Taubaté antes da Lei Complementar nº 213/2010

Fonte: Secretaria da Câmara Municipal de Taubaté

O setor de Garagem da Câmara Municipal de Taubaté começou a ser ampliado em função do aumento populacional da cidade e do surgimento de vários bairros a partir da década de 1970. Naquela época, contava apenas com um veículo oficial; no ano de 2012, conta com 37 veículos entre novos e seminovos.

Diante do aumento do número de veículos, houve a necessidade da criação do Setor de Transportes no ano de 2006. O setor, atualmente, precisa da aplicação de técnicas administrativas a exemplo do Anexo G - Informações sobre viagens, e Anexo K - Relação e situação da frota, para a gestão de seus veículos, visando à melhor prestação de serviços à população



Foto 1: Fachada da Câmara Municipal de Taubaté
Fonte: SILVA (2012)

Na foto 1, é destacada a fachada principal do prédio da Câmara Municipal de Taubaté, situada na Av. Professor Walter Thaumaturgo 208.



Foto 2: Estacionamento oficial da Câmara Municipal de Taubaté
Fonte: SILVA (2012)

Na foto 2, é possível observar o estacionamento oficial que fica ao lado do prédio da Câmara e que disponibiliza duas vagas para cada gabinete, vaga para deficiente, OAB, Presidência, diretor-geral e uma destinada às autoridades.



Foto 3: Estacionamento anexo da Câmara Municipal de Taubaté
Fonte: SILVA (2012)

Nesta foto 3, é apresentado o estacionamento alugado para a guarda dos veículos oficiais da Câmara Municipal de Taubaté.

Segundo a Lei Complementar nº 213/2010, as atribuições do cargo de motorista ficam definidas conforme a Tabela 2 - Atribuições do cargo de motorista.

| Tabela 2 - Atribuições do cargo de Motorista | | | |
|---|--|-----------------------------|-----------------------|
| Carreira | | | |
| AGENTE DE APOIO LEGISLATIVO | | | |
| Cargo | Nível | Área de Atividade | Especialidade |
| Agente de Apoio Legislativo | IV | Apoio Especializado | Direção Veicular |
| Descrição Resumida | | | |
| Executa trabalhos qualificados, que requerem certo esforço físico, como o de condução de veículos automotores leves, para transporte de passageiros ou cargas. | | | |
| Descrição Detalhada | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - dirigir automóveis para transporte de passageiros cuja lotação não exceda a 08 lugares; - vistoriar os veículos diariamente, antes e após sua utilização, verificando o estado dos pneus, nível de combustível, óleo do carter, bateria, freios, faróis, parte elétrica e outros, para certificar-se das condições de tráfego; - requisitar a manutenção dos veículos quando apresentem qualquer irregularidade; - transportar pessoas, materiais, correspondências e equipamentos, garantindo a segurança dos mesmos; - observar a sinalização e zelar pela segurança dos passageiros, transeuntes e demais veículos; - realizar reparos de emergências; - controlar e orientar a carga e descarga de materiais e equipamentos, para evitar acidentes e danos na carga; - observar e controlar os períodos de revisão e manutenção recomendados preventivamente, para assegurar a plena condição de utilização do veículo; - realizar anotações, segundo as normas estabelecidas e orientações recebidas, da quilometragem, viagens realizadas, objeto ou pessoas transportadas; itinerários percorridos, além de outras ocorrências, a fim de manter a boa organização e controle da Administração; - recolher o veículo após sua utilização, em local previamente determinado, deixando-o corretamente estacionado e fechado; - executar outras atribuições afins. | | | |
| Habilidades e Competências | | | |
| Formação | Ensino médio | Especialização | CNH "C" |
| Experiência | Nenhuma | Sexo | Masculino ou feminino |
| Idade | Superior a 18 e inferior a 65 anos | Liderança | Nenhuma |
| Esforço Físico | Moderado | Esforço Mental | Moderado |
| Formas de Ingresso | concurso público ou progressão na carreira | | |
| Descrição do Local de Trabalho | | | |
| | | | |
| Jornada de trabalho | 40(quarenta) horas semanais, de 2ª a 6ª feira. | | |
| Riscos Ambientais (não quantificados) | | | |
| Risco | Agente | Caráter da exposição | |
| | | | |
| | | | |
| Conclusão da exposição ambiental: | | | |
| | | | |

Tabela 2 - Atribuições do cargo de motorista

Fonte: TAUBATÉ (2012)

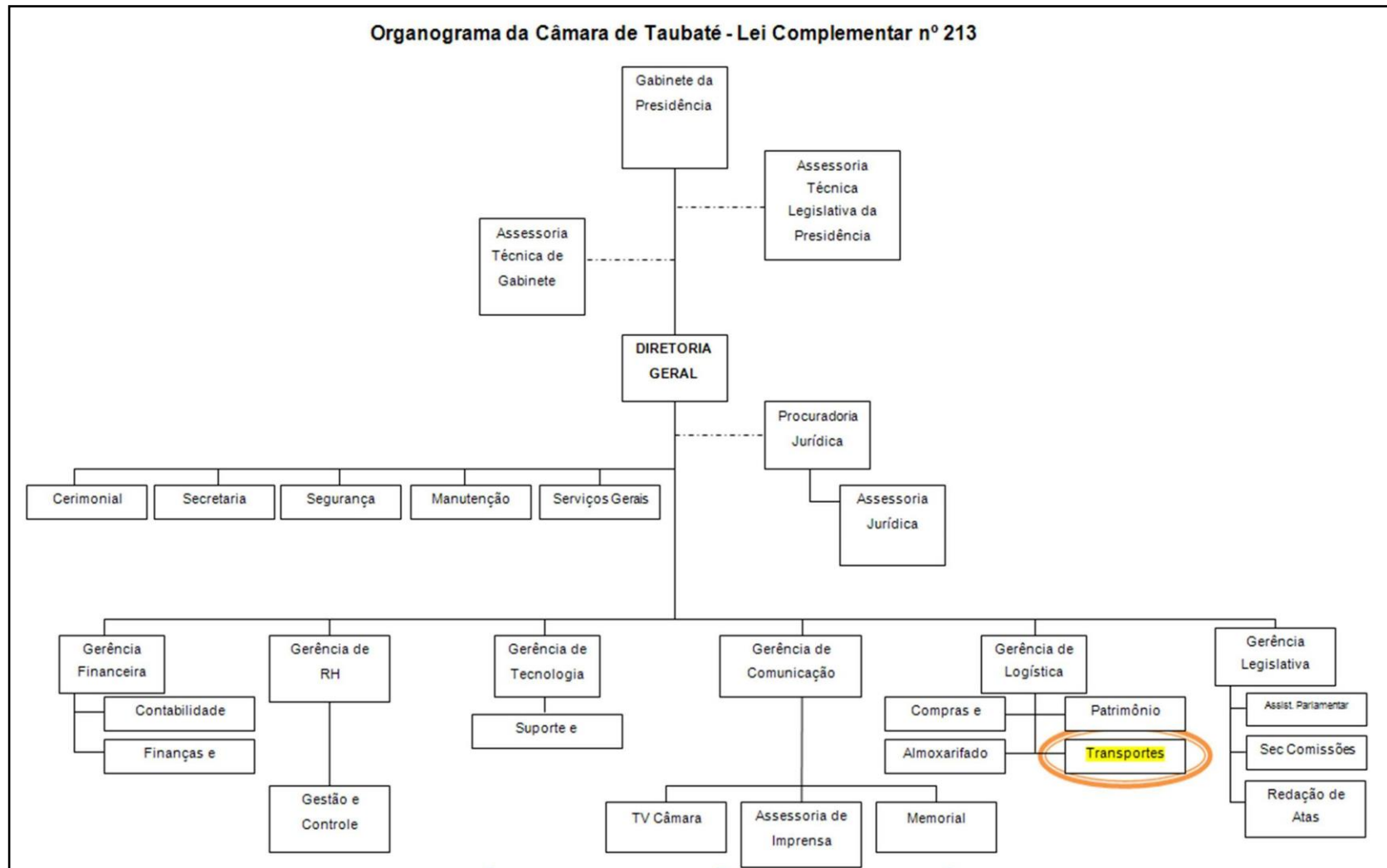


Figura 8 – Organograma da Câmara Municipal de Taubaté segundo a Lei Complementar nº 213 de Fevereiro de 2010.
 Fonte: TAUBATÉ (2012)

4.2 LOGÍSTICA DE FROTAS

Para descrever a logística de frota da Câmara de Taubaté, foi perguntado ao supervisor atual, Cláudio, e ao ex-chefe de garagem/ supervisor, Moretson, como e através de que é feito o controle da frota (Apêndice A – Tabela questionário).

Segundo Cláudio, não existe o controle formal da frota, somente controle de combustível e das manutenções. Já para Moretson, era feito por meio do “controle de tráfego”, no qual é anotado diariamente cada trajeto, o horário e o hodômetro inicial e final, além do nome do condutor e deslocamentos do veículo.

Sobre como era feita a manutenção da frota, Cláudio afirma que a manutenção obedece primeiramente o tempo ou a quilometragem na garantia exposta pelo fabricante, aquela realizada nas concessionárias autorizadas, e posteriormente os padrões dos materiais de cada veículo na manutenção preventiva. Já que não se possui uma frota uniforme de modelos e marcas, as manutenções são realizadas por prestadores de serviços autorizados e cadastrados na instituição. Para Moretson, a manutenção era feita de maneira corretiva e preventiva.

Quanto ao seguro da frota, ambos afirmam que a instituição possui, porém, Cláudio diz que só os veículos de representação possuem seguro total; os demais, somente contra terceiros, devido ao custo para se segurar toda a frota. Já no tempo de Moretson, todos os veículos eram segurados somente contra terceiros, uma vez que todo motorista de órgão público deve ser responsabilizado pelos danos ao veículo, se for de sua culpa. Neste caso, deve ser instaurada sindicância interna para a apuração dos fatos, em atendimento à Lei de Responsabilidade Fiscal.

Sobre a renovação da frota, Cláudio diz que ainda não existe um padrão, pois tudo depende do orçamento e vontade política. Moretson diz que no seu tempo era feita de duas maneiras: uma em função da depreciação física e contábil, que se dá em torno de cinco anos, e a outra política, quando o presidente doa o veículo a alguma instituição.

4.3 ESTUDO DE CASO NA GESTÃO DE FROTA NO ESTADO DE SÃO PAULO

Em pesquisa realizada na internet, foi encontrada reportagem sobre a aquisição de novos veículos para a Câmara de Mogi das Cruzes – SP, como demonstrado no Anexo H – Câmara de Mogi recebe nova frota, Anexo I – Câmara

de Mogi apresenta veículos que irão compor a frota e Anexo J – Câmara de Mogi deve aumentar a frota. Analisadas tais aquisições, percebe-se que a troca de veículos/ renovação da frota ocorre geralmente em um prazo de cinco anos, e que as justificativas são sempre as mesmas, ou seja, os veículos estão gerando muito gasto com manutenção.

Além disso, é possível destacar dois estudos realizados sobre frotas na cidade de São José dos Campos - SP, vizinha de Taubaté.

O primeiro estudo é sobre gestão estratégica de frota leve: São José dos Campos discute os conceitos de gestão logística, fluxo da informação e frota de veículos. Apresenta oportunidades de revisão dos procedimentos administrativos num órgão público municipal. Discute os cenários atual e proposto, com base na literatura pertinente ao tema.

O segundo estudo é sobre a utilização de veículo adaptado no transporte escolar público municipal de São José dos Campos – SP, que apresenta uma abordagem teórico-conceitual da questão do atendimento do transporte adaptado público escolar para pessoas com necessidades especiais no município. O estudo aborda o atendimento a esta demanda atual, com o intuito de avaliar a prestação do serviço oferecido e, diante desta análise, identificar vulnerabilidades e oportunidades de melhorias na qualidade do serviço prestado. Discute os obstáculos da logística aplicada ao atendimento à demanda de transporte escolar adaptado para pessoas com necessidades especiais, e são analisadas as informações, o conhecimento e as ações para superá-los, com base na literatura pertinente ao tema.

4.4 SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL PARA A FROTA DE TAUBATÉ

Para descrever o sistema de informação gerencial para a frota de Taubaté, foi perguntado aos supervisores como ela é composta (Apêndice A – Tabela questionário). Cláudio afirma que a frota é composta de 37 veículos, sendo eles 20 Fiesta, cinco Logan, oito Corsa, um Astra, um Jetta, um Citroen e um Mercedes-Benz Furgão. Já na época do Moretson, era composta de 34 veículos, sendo 33 veículos leves e um utilitário tipo *van*.

Sobre a utilização da frota e como é feita a solicitação de manutenção, Cláudio diz que ela é dividida entre administração e vereadores. Os veículos da administração servem estritamente às necessidades da Casa e seus agentes

(funcionários), nas mais diversas tarefas na rotina administrativa. Com os vereadores, somente diz respeito aos gabinetes em que os veículos oficiais estão lotados.

Segundo Moretson, a frota é utilizada para o transporte de passageiros, sendo oferecidos dois veículos para cada gabinete e cinco veículos de apoio administrativo e reservas da Câmara Municipal de Taubaté.

As manutenções corretivas são comunicadas ao chefe de garagem, que toma as providências imediatas, como remoção do veículo e abertura do processo diverso interno para o empenhamento da despesa e posterior pagamento ao prestador de serviços e peças, se necessário.

Quanto à corretiva, é de responsabilidade do chefe de garagem agendar revisões e controlar as quilometragens ou datas específicas para cada tipo de necessidade de manutenção dos veículos, quer estejam em garantia ou não. Já o processo de empenhamento e o posterior pagamento são iguais aos da manutenção corretiva.

O serviço de manutenção é terceirizado, segundo Cláudio, devido ao baixo número de veículos oficiais e ao ano e o uso dos veículos, o que incompatibilizaria uma manutenção própria. Segundo Moretson, a manutenção era feita em oficinas terceirizadas selecionadas por meio da modalidade licitatória dispensa (compra direta), conforme o Artigo 24 da Lei 8.666/93. (Lei de Licitações).

Quando perguntado sobre qual o maior problema sobre gestão de frotas, Cláudio fez referência à gestão de pessoas, pois a frota não anda sozinha, infelizmente, e à falta de retaguarda para se aplicar uma gestão eficiente de frota. Para Moretson, era fazer com que os vereadores liberassem os veículos lotados em seus gabinetes para as manutenções preventivas.

4.5 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DA GESTÃO DE FROTAS NO LEGISLATIVO TAUBATEANO

O Diagnóstico Organizacional consiste na primeira etapa de um processo de consultoria ou assistência técnica e visa proporcionar à organização as condições necessárias para o desenvolvimento e aprimoramento, de modo que seu desempenho atinja níveis satisfatórios de eficiência e eficácia.

4.5.1 Ambiente Externo

No quesito ambiente externo, é necessário avaliar ameaças e oportunidades. O ambiente externo da Câmara Municipal de Taubaté tem como ameaça e oportunidade a opinião pública em relação aos seus serviços prestados.

4.5.2 Ameaças

A tecnologia evolui a todo instante, tornando obsoletos os bens já adquiridos pelas empresas ou pelos consumidores.

Na Câmara Municipal de Taubaté, somente veículos e equipamentos de informática sofrem depreciação e desatualização e precisam frequentemente ser substituídos por novos modelos, mais modernos e potentes, ou quando atingem a idade econômica viável para substituição, no caso dos veículos, em função da depreciação contábil e da remuneração de capital.

Na economia, não há influências externas em função de taxa de juros, câmbio ou de políticas econômicas por parte do Governo Federal. A única ameaça é se o município deixar de arrecadar impostos.

As forças sociais e políticas são fatores de maior importância, pois, a Câmara não visa lucratividade, e sim a melhor prestação de serviços. Uma vez que é a sociedade quem elege os vereadores, a opinião pública influencia de maneira direta se for negativa, tornando-se uma ameaça ao mandato do edil.

Existem também muitas influências políticas que podem afetar negativamente a Câmara, tais como: alianças partidárias, articulações políticas e troca de favores.

Não existem concorrentes nem clientes, mas, usuários ou beneficiários dos serviços prestados. Não há distribuidores, e os fornecedores não representam ameaça, pois os materiais adquiridos são para uso interno ou de consumo.

4.5.3 Oportunidades

Na economia, a oportunidade se dá com o aumento da arrecadação do município devido à melhoria das condições financeiras dos munícipes, que aquece o mercado e ajuda a expansão da cidade.

Nas forças sociais e políticas, a opinião pública influencia de maneira direta se for positiva, tornando-se uma oportunidade de reeleição do edil. As influências políticas podem melhorar as condições de trabalho e de melhorias internas para a instituição.

Não existem concorrentes ou clientes, mas, usuários ou beneficiários dos serviços prestados, que são os formadores de opiniões, as quais podem ser transformadas em oportunidade de reeleição.

Não há distribuidores, e os fornecedores não representam oportunidade de negócios, pois os materiais adquiridos são para uso interno ou de consumo.

4.5.4 Análise

O ambiente externo da Câmara Municipal de Taubaté é representado por vários canais de comunicação como rádio, TV e jornais, que informam a população sobre as ações desempenhadas pelos vereadores, os quais utilizam recursos materiais e humanos da Câmara.

Os recursos materiais mais importantes são: gráfica, veículos, telefones, gabinetes com quatro computadores, duas impressoras e uma máquina copidora e impressora Brother, rede interna de dados e de internet banda larga e estúdio de TV.

Os recursos humanos são: seis assessores para cada vereador, motoristas e assessorias parlamentar e jurídica.

Com esses recursos humanos e materiais, os vereadores têm condições de desempenhar suas funções de legislar, fiscalizar e prestar assistência de transporte para hospitais, viagens, marcação de consultas, fornecimento de remédios, despachos junto a outros órgãos públicos, entre outros serviços assistencialistas.

A soma dos principais recursos tecnológicos e econômicos faz com que a Câmara Municipal de Taubaté tenha uma boa imagem perante a sociedade, o que propicia um ambiente externo satisfatório e faz com que as ameaças sejam menores ou quase nulas diante das oportunidades. Esse fato pode ser comprovado pelo índice de reeleição dos vereadores, que na última eleição foi de 78%.

A Câmara Municipal de Taubaté conta um departamento de recursos humanos, que foi criado no ano de 2008 e era composto de um chefe e dois funcionários que desenvolvem tarefas relacionadas à criação de editais, descrição e criação de cargos, arquivo de documentos funcionais e apontamentos.

A Câmara Municipal de Taubaté não têm problemas financeiros e de materiais e conta hoje com 200 funcionários, sendo 80 efetivos e 120 comissionados em cargos de confiança.

O grau de conhecimento e de experiência dos servidores é alto, devido à grande concorrência para o ingresso no serviço público por meio de concurso. A média de serviços prestados por servidor é de dez anos.

Os funcionários são suficientes e competentes e frequentemente participam de treinamentos, cursos e seminários. O nível de escolaridade dos funcionários concursados é bastante alto, com vários profissionais liberais que atuam em outras funções, como diretores formados em Engenharia Mecânica e Ambiental, motoristas formados em Direito, Administração e Engenharia Elétrica, secretárias formadas em Ciências da Computação, entre outros.

A Câmara não possui problemas financeiros, o que permite a compra de veículos e equipamentos novos e atualizados.

O Legislativo taubateano, por não possuir problemas financeiros e pela qualidade de sua mão de obra, consegue desempenhar suas atividades da melhor maneira possível, agregando uma imagem positiva perante a população e seus fornecedores.

Um ponto negativo é a falta de avaliações periódicas dos funcionários, que deveria ser implantado pela Direção-Geral, para a melhoria da conduta e minimização de instauração de processos disciplinares, tanto no setor de transporte como na Casa em geral.

4.5.5 Estratégia

A Câmara possui um bom planejamento estratégico promovido pela Diretoria-Geral e Mesa Diretora; possui investimentos de capital relativos às sobras mensais dos duodécimos repassados pelo Poder Executivo e, ao final de cada exercício, tem a opção de devolvê-lo ao Poder Executivo ou investi-lo em patrimônio, como aquisição de veículos ou reformas e ampliação do prédio.

Por não visar lucratividade, as suas ações de *marketing* são voltadas para a melhoria da imagem da instituição perante os munícipes. Para isso, utiliza diversos canais de comunicação para divulgar suas ações, tais como rádios, TV, *outdoors* e jornais.

O setor de recursos humanos, através da Direção-Geral, faz remanejamentos de funcionários, criando uma espécie de rodízio. Assim, existe a possibilidade de todos os funcionários administrativos conhecerem a rotina de trabalho de seus colegas, e quando há necessidade é feita a troca de chefias ou de cargos estratégicos.

A Câmara Municipal de Taubaté têm suas finanças em dia e não possui dívidas com fornecedores ou pendências judiciais.

A Direção da Câmara Municipal de Taubaté tem um estilo administrativo estratégico, que contribui para a reestruturação da empresa que foi proposta no início do ano de 2008.

Foram feitas várias modificações que deram resultados positivos, tais como a reorganização de cargos e funções, instalação de portas com fechaduras eletrônicas, que limitam a passagem de pessoal autorizado a determinados setores, implantação de sistema informatizado para a gestão de processos internos e normatização e reforma do estacionamento.

A Câmara Municipal de Taubaté começa a decidir sua estratégia administrativa e da cidade no final do exercício de todos os anos, com a aprovação do orçamento anual para o ano subsequente. Com este modelo de aprovação de orçamento, se tem a transparência com os gastos do dinheiro público, mas em contrapartida, se limitam as ações da administração como, por exemplo, contratação de pessoal, compra de equipamentos, reformas de grande porte para contenção de enchentes (caso real ocorrido em abril de 2008).

Podemos concluir que a Câmara Municipal de Taubaté possui bons gestores que conseguem implantar os planejamentos financeiro e estratégico. Eles cumprem a Administração Estratégica, na qual a precisão dos orçamentos é imprescindível para a gestão do próximo ano e não pode haver erros, pois sua correção levará um ano para ser aprovada e regulamentada.

4.6 ANÁLISE DA LOGÍSTICA DE FROTAS

Para que a Gestão da Frota da Câmara Municipal de Taubaté seja eficiente é necessário que haja mudança de condutas tanto de funcionários como de chefias e também alterações em procedimentos administrativos e de formulários, com base nas informações geradas pela Análise Swot do setor de transporte.

São propostas as seguintes intervenções:

- Conscientização e treinamento para os funcionários comissionados que utilizam os veículos oficiais, com o intuito de minimizar as manutenções corretivas;
- Elaboração de normas e procedimentos de utilização de veículos oficiais, incluindo definições de responsabilidades conforme Anexo F - Termo de responsabilidade;
 - Desvinculação de decisões políticas sobre as administrativas;
 - Investimento em treinamentos de capacitação e motivação tanto dos funcionários efetivos como das chefias, para que possam “liderar” e não “chefiar”.
- Parceria entre os setores de transportes e jurídico para análise da viabilidade de contratos de terceirizações, tais como: cartões combustíveis, planos de manutenção em oficinas credenciadas pela Ticket, Gold Car e CTF;
- Criação ou alteração de formulários, tais como:
 - Mudança do relatório de hodômetro diário, com a inclusão da inspeção diária de vários itens do veículo (como referência, vide Anexo M - Controle de tráfego);
 - Criação da Ficha de Comunicação de Defeitos, que será emitida pelo motorista ao seu chefe, tendo como referência o Anexo L – Requisição de horas extras;
 - Criação da ordem de serviço emitida pela Câmara para a oficina;
 - Criação da ordem de serviço executado emitida pela oficina para a Câmara (*feedback*);
 - Instalação do Plano de Manutenção Preventiva, de acordo com programação de serviços estabelecidos pelo manual do veículo.
- Necessidade de desenvolvimento ou compra de *software* específico para a área de transportes; e
- Melhorar a estratégia de *marketing*, divulgando as reais atribuições da instituição.

Para efetivar o controle de combustível, a Câmara de Taubaté utiliza hoje tabelas e gráficos que facilitam a visualização e auxiliam na geração de relatórios usados nas reuniões com a Direção-Geral, conforme Anexo C – Tabela de consumo de combustível, Anexo D – Gráfico de consumo de combustível e o Anexo N – Requisição de combustível.

Também seria de suma importância para a Câmara de Taubaté fazer consulta ao setor que solicita a aquisição de qualquer produto que seja, pois nem sempre em uma licitação o melhor resultado é o menor preço.

Para exemplificar, é possível citar o caso de uma licitação em que um determinado posto de combustível venceu pela diferença de R\$ 0,01 (um centavo) por litro, porém, sua localização ficava a quase oito quilômetros da Câmara, sendo que o posto de combustível que ficou em segundo lugar ficava a menos de um quilômetro. O deslocamento do veículo para abastecer no posto que ofereceu o menor preço tornou-se prejuízo para os cofres públicos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o desenvolvimento de relatórios e de controles específicos, criação de banco de dados com informações de cada veículo e de toda a frota, desenvolvimento de método de custeio, implantação de *software* específico para a gestão da frota, análise de problemas relacionados à gestão de pessoal, a divulgação dos objetivos da empresa pela Direção-Geral e a utilização ou aplicação do código de ética, concluímos que:

A Câmara Municipal de Taubaté melhorará a gestão de frotas e de pessoas, contribuindo para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à população.

Por se tratar de uma frota pública de pequeno porte, ainda continua vantajoso possuir veículos próprios, mesmo com o aumento do índice de manutenção corretiva, pois é uma situação que deve ser trabalhada para que torne a opção de veículos próprios ainda mais vantajosa. Só na última aquisição de veículos, a Câmara cobrou uma multa contratual por atraso no prazo de entrega dos bens e economizou R\$ 275 mil, conforme Anexo B - Ação da Presidência reduz R\$ 275 mil na renovação da frota da Câmara de Taubaté.

Além disso, o presidente em exercício no ano da renovação da frota, juntamente com alguns vereadores, conseguiu fazer a doação de alguns veículos para entidades da cidade, desta forma, fortaleceu laços políticos, conforme Anexo E – Relação e avaliação dos veículos a serem doados.

Para que realmente haja uma melhora significativa dentro do serviço público em geral, no caso, a Câmara Municipal de Taubaté, é preciso que a política não sobreponha o fator administrativo e permita que os servidores efetivos tenham autonomia na parte técnica para desenvolver seus serviços sem serem contrariados ou constrangidos, e que saibam separar e avaliar servidores concursados de comissionados.

Atualmente existe um TAC (Termo de Ajuste de Conduta) junto à Promotoria Pública e ao Poder Judiciário que faculta o regulamento de uso dos veículos oficiais da Câmara de Taubaté e deve entrar em vigor em 2013.

Caso realmente esse termo entrar em vigor, somente os motoristas concursados poderão dirigir os veículos oficiais da Câmara de Taubaté, e será necessário abrir um novo concurso, pois atualmente faltam servidores para atender à demanda de vereadores.

REFERÊNCIAS

- ARBACHE, F.S. *et al.* **Gestão de logística e trade marketing**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- BENTO, Jorge M. G. **Vencer a burocracia do setor público**. Publicado em 13 mai. 2011. Disponível em http://www.qualidadebrasil.com.br/artigo/administracao/vencer_a_burocracia_do_setor_publico?from=related_article&rid=2746>. Acesso em 1 ago. 2012
- CERVO, Amado Luiz. **Metodologia científica**. / Amado Luiz Cervo, Pedro Alcino Bervian, Roberto da Silva. 6ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHAROUX, Ofélia Maria Guazzelli. **Metodologia: processo de produção, registro e relato do conhecimento**. Ed. rev. São Paulo: DVS Editora, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007 – 3º reimpressão.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- CHRISTOPER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes e agregando valor**. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- FERNANDES, Francisco; LUFT, Celso Pedro; GUIMARÃES, F. Marques. **Dicionário Brasileiro Globo**. 52ª ed. São Paulo: Globo, 1999.
- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Record, 1999
- GUERRA, A.R.O. **Gerência de manutenção de frota de ônibus - um sistema de apoio à decisão**. Dissertação de Mestrado - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal. 288 p. 1992. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v1n2/a04v1n2.pdf>>. Acesso em 20 ago. 2012
- HARA, Celso Minoru. **Logística: armazenagem, distribuição e trade marketing**. Ed. especial. Campinas, SP: Alínea 2011.
- KOCHE, José Carlos. **Fundamentos e Metodologia Científica**. Rio de Janeiro. Vozes, 1997.
- LACOMBE, Francisco. **A ineficiência do setor público**. Disponível em <<http://professorlacombe.blogspot.com.br/2007/08/ineficia-do-setor-pblico-8-reduzir.html>>. Acesso em 2 jul. 2012
- LAKATOS, Eva MARIA. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7ª ed. - São Paulo: Atlas, 2010.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6ª ed. São Paulo, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de A. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração análise e interpretação de dados**. 4ª ed. São Paulo. Atlas, 1999.

MAGALHÃES, Ana Cristina Macedo. **Metodologia**. Disponível em <www.pessoal.utfpr.edu.br/anacristina>. Acesso em 10 nov. 2012.

MANZO, Abelardo J. **Manual para la preparación de monografías: una guía para presentar informes y tesis**. Buenos Aires, Humanistas, 1971.

MARTINS, Manoel (Publicado em 1 out. 2005). **O que é gestão pública?** Disponível em <<http://www.gestaopublica.net/blog/?p=50>>. Acesso em 3 ago. 2012

MENDONÇA, R. R. S. de. **Processos administrativos**. Florianópolis, SC/UFSC: Brasília: CAPES: UAB, 2010.

MINAS GERAIS. Auditoria-Geral do Estado. Superintendência Central de Correição Administrativa. **Manual de Sindicância de Veículos Oficiais**. Belo Horizonte, 2006. Disponível em: <http://controladoriageral.mg.gov.br/downloads/doc_download/11-manual-de-sindicancia-de-veiculos-oficiais-pdf-246-kb>. Acesso em 7 jul. 2012

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ROSA, Rodrigo de Alvarenga. **Gestão logística**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010. 178p. II.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. **Monografias científicas: TCC, dissertação, tese**. / Clóvis Roberto dos Santos, Rogéria Toller da Silva de Noronha. – 2ª ed. rev. São Paulo: Avercamp, 2010.

SAUAIA, Antonio Carlos Aidar (1º Trimestre de 2000). **Plano empresarial em quatro etapas**. Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C11-ART01.pdf>>. Acesso em 3 jul. 2012

SEIXAS, Renata A.; GRAVE, Paulo S. **Tentando configurar modelos explicativos essenciais do modo de pensar administrativo**. Relatório final de iniciação científica, PIBIC/CNPq/UEM, período de agosto/1997 a julho/1998. Maringá/PR, ago. 1998

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 21ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SILVA, Adriano. **Estacionamento anexo da Câmara Municipal de Taubaté**. 2012. 1 fotografia.

SILVA, Adriano. **Estacionamento oficial da Câmara Municipal de Taubaté.** 2012. 1 Fotografia.

SILVA, Adriano. **Fachada da Câmara Municipal de Taubaté.** 2012. 1 Fotografia.

TAUBATÉ, Câmara Municipal. **Lei Complementar nº 213, de 23 de fevereiro de 2010.** Disponível em:
<<http://www.camarataubate.sp.gov.br/library/download.php?path=../arquivo/legislacao/6bce1e3fe720e2537a27.doc>> . Acesso em 10 jul. 2012

TAYLOR, David A. **Logística na Cadeia de Suprimentos: uma perspectiva gerencial.** São Paulo: Pearson, 2005.

TRALDI, Maria Cristina. **Monografia passo a passo** / Maria Cristina Traldi, Reinaldo Dias. Campinas, SP: Editora Alínea, 2011. Edição Especial

UNIVERSIDADE NORTE DO PARANÁ. **Tecnologia em administração de pequenas e médias empresas: Módulo 2.** Londrina: UNOPAR: CDI, 2005. 144 p.

VALENTE, Amir Mattar *et al.* **Gerenciamento de Transporte e Frotas.** Amir Mattar Valente, Eunice Passaglia, Antonio Galvão Novaes, Heitor Vieira. 2ª ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. **Análise Swot.** Disponível em
<http://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise_Swot>. Acesso em 20 jul. 2012

APÊNDICE

APÊNDICE A – TABELA QUESTIONÁRIO

| TABELA 3 - QUESTIONÁRIO | | | |
|--|---|--|--|
| OBJETIVO | PERGUNTA | Supervisor atual CLÁUDIO | Ex-supervisor MORETSON |
| Descrever a logística de frota para o Legislativo de Taubaté | Como é/era feita a manutenção da frota? | A manutenção obedece primeiramente o tempo ou a quilometragem na garantia exposta pelo fabricante, isto é, é realizada nas concessionárias autorizadas; e posteriormente os padrões dos manuais de cada veículo na manutenção preventiva, já que não temos uma frota uniforme de modelos e marcas e são realizadas por prestadores de serviços autorizados e devidamente cadastrados na instituição. | A Manutenção era feita de maneira corretiva e preventiva. |
| | Como e através de que é feito o controle da frota? | Não existe um controle formal da frota, somente controle de combustível e das manutenções. | Era feito através do “Controle de Tráfego”, onde é anotado diariamente ou cada trajeto o horário inicial e final e o hodômetro inicial e final e nome do condutor, dos deslocamentos do veículo. |
| | A frota possuía seguro? Comente. | Sim, os veículos de representação possuem seguro total, já os demais somente contra terceiros; devido ao custo dos valores que se perceberiam para segurar toda a frota. | Sim, mas somente contra terceiros, uma vez que todo motorista de órgãos públicos devem ser responsabilizados pelos danos ao veículo se for de sua culpa, devendo assim ser instaurada a sindicância interna para apuração dos fatos em atendimento à Lei de Responsabilidade Fiscal. |
| | Como e quando é feita a renovação da frota? | Ainda não existe um padrão nas renovações da frota, tudo depende do orçamento e vontade política. | Era feita de duas maneiras: uma em função da depreciação física e contábil que se dá em torno de cinco anos, e a outra política, quando o Presidente doa o veículo a alguma instituição. |
| Levantar estudos de casos na gestão de frotas no Estado de São Paulo | Você conhece algum caso de sucesso na administração pública de frotas de carros oficiais? | Buscar algo sobre a Câmara de Mogi. | |

| | | | |
|---|---|--|---|
| Verificar o sistema de informação gerencial para a frota de Taubaté | A frota da Câmara de Taubaté é/era composta por quantos veículos? | É composta no total por 37 veículos, sendo eles 20 Fiesta, cinco Logan, oito Corsas, um Astra, um Jetta, um Citroen e um Mercedes-Benz Furgão. | Era composta de 34 veículos. sendo que 33 são veículos leves, e um utilitário tipo <i>van</i> . |
| | Descreva a utilização da frota e como é feita a solicitação de manutenção preventiva e corretiva? | Ela é dividida entre administração e vereadores. Os veículos da administração servem estritamente às necessidades da administração e seus agentes (funcionários) nas mais diversas tarefas na rotina administrativa. Com os vereadores somente diz respeito aos gabinetes em que os veículos oficiais estão lotados. | A frota é utilizada para o transporte de passageiros sendo oferecidos dois veículos para cada gabinete, e cinco veículos de apoio administrativo e reservas da Câmara Municipal de Taubaté. As manutenções corretivas são comunicadas ao chefe de garagem, que toma as providências imediatas como remoção do veículo e abertura do processo diverso interno para o empenhamento da despesa e posterior pagamento ao prestador de serviços e peças, se necessário. Quanto à corretiva, é de responsabilidade do chefe de garagem agendar revisões e controlar as quilometragens ou datas específicas para cada tipo de necessidade de manutenção dos veículos, quer estejam em garantia ou não, já o processo de empenhamento e posterior pagamento é igual ao da manutenção corretiva. |
| | A manutenção era própria, privada ou terceirizada? | A manutenção é terceirizada devido ao baixo número de veículos oficiais e ao ano e o uso dos veículos, o que incompatibilizaria uma manutenção própria. | A manutenção era feita em oficinas terceirizadas selecionadas através da modalidade licitatória dispensa (compra direta), conforme o Artigo 24 da Lei 8.666/93. (Lei de Licitações) |
| | Qual o maior problema na gestão de frotas? | A gestão de pessoas, pois a frota não anda sozinha, infelizmente, e a falta de retaguarda para se aplicar uma gestão eficiente da frota. | Fazer com os vereadores liberem os veículos lotados em seus gabinetes para manutenções preventivas. |
| Levantar o diagnóstico organizacional do Legislativo de Taubaté | Após a liberação dos veículos oficiais aos assessores, aumentou a manutenção? Comente. | Sim, houve aumento considerável nas manutenções corretivas devido ao despreparo, displicência e falta de profissionalismo dos novos condutores. | Sim, devido ao aumento do número de pessoas diferentes dirigindo o mesmo veículo, o que é inevitável, uma vez que cada motorista possui estilo de condução e zelo diferentes. |
| | Como você avalia a gestão de frota da Câmara Municipal de Taubaté? | Devido a minha posição, não me permito opinar, somente declaro que faço o possível dentro da legislação vigente e das possibilidades do meu cargo, para manter os veículos da frota em perfeitas condições de uso a qualquer tempo. | Como todo órgão público, não é diferente a burocracia tanto para pequenas coisas como a compra de um simples jogo de palhetas de limpador de parabrisas, como a aquisição de novos veículos através de extenso processo licitatório, e ainda problemas de interferências políticas sobre decisões administrativas, situação semelhante vivida no Poder Judiciário. |

ANEXOS

ANEXO A – TABELA 4 - CLASSIFICAÇÃO, UTILIZAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DOS VEÍCULOS OFICIAIS

| Grupo | Utilização | Características | Usuário |
|--|---|---|---|
| I - Veículos de representação | Na representação oficial | Veículo com características adequadas à alta representação do Estado | Autoridades referidas no art. 3º do Decreto 6.403/08 |
| II - Veículos especiais | Conforme regulamentação prevista no art. 4º do Decreto 6.403/08 | | |
| III - Veículos de transporte institucional | No transporte de autoridades em serviço | Automóvel - capacidade e motorização compatíveis com o serviço | Autoridades referidas no art. 5º do Decreto 6.403/08 |
| IV - Veículos de serviços comuns | No transporte de pessoal a serviço | Transporte de pessoal | Servidor em serviço externo |
| | | Transporte coletivo | Servidores por necessidade do serviço |
| | No transporte de carga e realização de atividades específicas | Transporte de carga leve | Servidor no transporte de carga em serviço |
| | | Transporte de carga pesada | |
| | | Atividades específicas | Servidor na execução de atividades específicas |
| | V - Veículos de serviços especiais | Na realização de atividades de segurança pública, saúde pública, fiscalização, segurança nacional e coleta de dados | Veículo básico ou com especificações próprias devidamente justificadas - capacidade e motorização compatíveis com o serviço |

Fonte: BRASIL, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. **Instrução Normativa nº 3, de 15 de maio de 2008**. Disponível em <<https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/Downloads/file?3%20-%202008-Veiculos%20Oficiais%20Anexos.pdf>>. Acesso em 7 jul. 2012

ANEXO B - AÇÃO DA PRESIDÊNCIA REDUZ R\$ 275 MIL NA RENOVAÇÃO DA FROTA DA CÂMARA DE TAUBATÉ

02 de Julho de 2012 às 11h42

A compra de 17 carros para a renovação da frota da Câmara de Taubaté ficou R\$ 275.604 mais barata, devido à atuação do presidente da Casa, Luizinho da Farmácia (PR), diante do atraso na entrega dos veículos. A informação foi evidenciada pelo vereador ao usar a tribuna na última sessão ordinária do semestre, dia 27. “Fizemos o procedimento correto, já que no edital consta que deve ser cobrada multa se houver atraso na entrega e, desta forma, o valor correspondente foi abatido do total da compra. Cumprimos nosso papel de zelar pelo dinheiro público”, afirmou Luizinho da Farmácia.

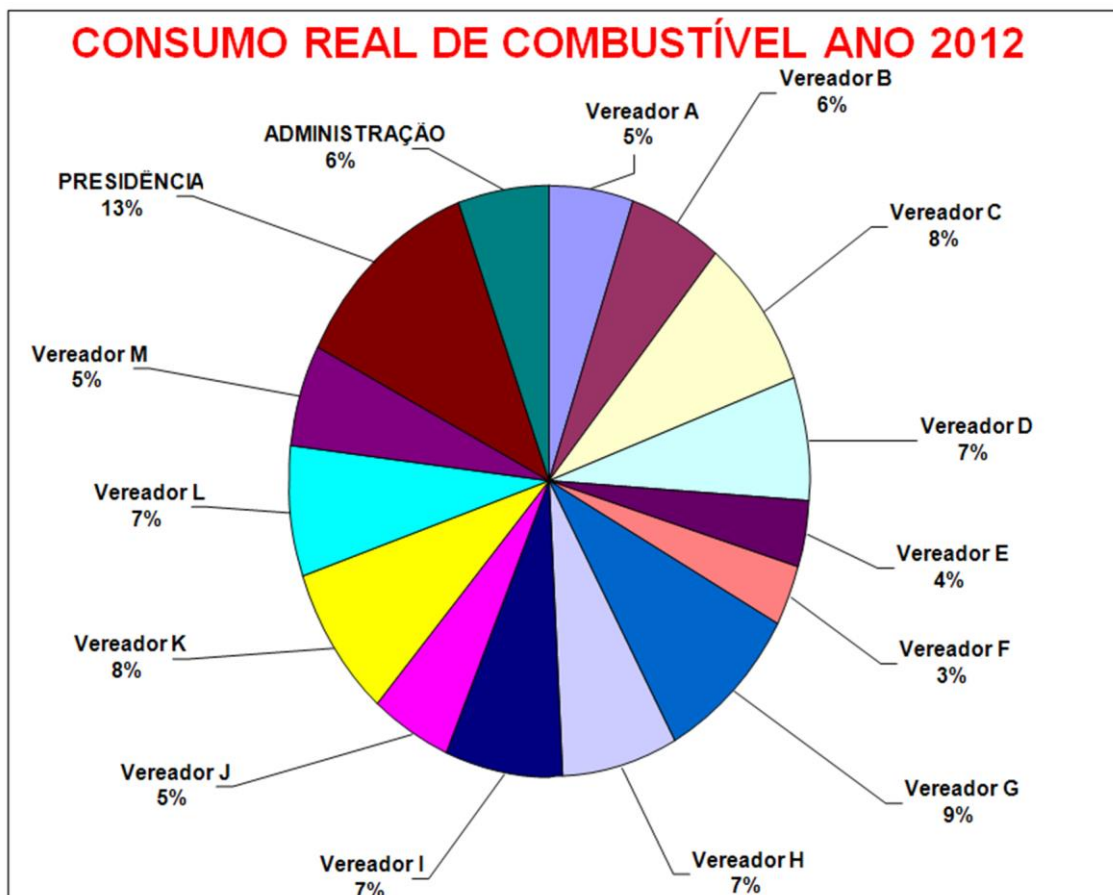
Do total de R\$ 656.200 que seriam gastos para aquisição dos automóveis modelo Ford Fiesta Sedan, a Câmara pagou R\$ 380.596. Pelo atraso de 36 dias para a entrega, foram cobrados R\$ 275.604 de multa. Os veículos deveriam ter sido entregues dia 16 de fevereiro, mas foram recebidos pela Câmara dia 23 de março. No dia 29, o presidente notificou a empresa quanto ao atraso e aplicou a penalidade prevista no edital. A multa corresponde a 1% do valor total da compra por dia, durante os 30 primeiros dias e, a partir do 31º dia, 2% do valor total. A compra foi homologada dia 14 de dezembro de 2011. A vencedora da licitação na modalidade pregão foi a Ford, representada pela concessionária Mandala, de Atibaia. O diretor-geral do Legislativo, Otto Rodrigues de Albuquerque Júnior, explicou que a troca dos veículos é planejada e realizada, em média, a cada cinco anos. “A troca não é feita de uma vez só, já que temos 37 carros. É uma necessidade por questões de segurança e de economia.” Segundo o diretor, a Presidência seguiu o procedimento administrativo correto, já que a não notificação da empresa pelo atraso na entrega poderia configurar ato irregular.

Fonte: TAUBATÉ, Câmara Municipal. **Ação da Presidência reduz R\$ 275 mil na renovação da frota da Câmara de Taubaté.** Disponível em <<http://www.camarataubate.sp.gov.br/noticias/1919/acao+da+presidencia+reduz+r+275+mil+na+renovacao+da+frota+da+camara+de+taubate>>. Acesso em 12 ago. 2012.

ANEXO C – TABELA 5 - CONSUMO DE COMBUSTÍVEL DA CÂMARA DE TAUBATÉ REFERENTE AO ANO DE 2012

| CONSUMO REAL DE COMBUSTÍVEL P/ USUÁRIO NO ANO DE 2012 | | |
|--|----------------|----------------|
| | USUÁRIO | LITROS |
| 1 | Vereador A | 6.056 |
| 2 | Vereador B | 6.814 |
| 3 | Vereador C | 9.763 |
| 4 | Vereador D | 7.555 |
| 5 | Vereador E | 4.229 |
| 6 | Vereador F | 3.915 |
| 7 | Vereador G | 10.284 |
| 8 | Vereador H | 8.140 |
| 9 | Vereador I | 8.607 |
| 10 | Vereador J | 5.574 |
| 11 | Vereador K | 9.754 |
| 12 | Vereador L | 8.425 |
| 13 | Vereador M | 6.347 |
| 14 | PRESIDÊNCIA | 13.639 |
| 15 | ADMINISTRAÇÃO | 6.529 |
| TOTAL DE LITROS | | 115.631 |
| MÉDIA DE CONSUMO USUÁRIOS x TOTAL DE LITROS | | 7.709 |

ANEXO D – GRÁFICO DE CONSUMO DE COMBUSTÍVEL DA CÂMARA DE TAUBATÉ REFERENTE AO ANO DE 2012



ANEXO E – TABELA 6 - RELAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS VEÍCULOS A SEREM DOADOS

Segue abaixo relação e avaliação parcial dos veículos que poderão ser doados tendo-se como critério de avaliação: Ano de Fabricação, Quilometragem, Condições do Motor, Carroceria (suspensão), Elétrica e Tapeçaria.

| CORSA MAXX | ANO/MODELO | QUILOMETRAGEM | MECÂNICA | ELÉTRICA | CARROCERIA | TAPEÇARIA | PNEUS | TOTAL AVALIAÇÃO |
|------------|------------|---------------|----------|----------|------------|-----------|-------|-----------------|
| DBS 8583 | 05/06 | 275.444 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0 | 0,5 | 1,5 |
| DBS 8584 | 05/06 | 199.500 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0 | 0,5 | 1,5 |
| DBS 8585 | 05/06 | 120.000 | 1 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0,5 | 2,5 |
| DBS 8586 | 05/06 | 233.000 | 1 | 1 | 1 | 0,5 | 1 | 4,5 |
| DBS 8587 | 05/06 | 227.000 | 0 | 0,5 | 0 | 0 | 0,5 | 1 |
| DBS 8588 | 05/06 | 197.500 | 0 | 0,5 | 0 | 0 | 0,5 | 1 |

| ÓTIMO | BOM | RUIM |
|-------|-----|------|
| 1 | 0,5 | 0 |

Taubaté, 2 de março de 2012

Cláudio B. Pereira da Silva
Agente Legislativo

ANEXO F – TERMO DE RESPONSABILIDADE

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Veículo(s): **Ford Fiesta EOB 5090**
Renault Logan DKI 7876

Eu, **nome do vereador**, vereador(a) da Câmara Municipal de Taubaté, na qualidade de responsável pela utilização do(s) veículo(s) acima, necessário(s) à prestação de serviço em meu gabinete, AUTORIZO o(s) servidor(es) abaixo, lotado(s) no cargo de Assessor Técnico Parlamentar , a conduzir o(s) veículo(s) em questão.

- **nome do assessor**
- **número CNH**

Declaro que a utilização do(s) mesmo(s), quando da condução pelo assessor, está restrita aos limites do Município de Taubaté, bem como, qualquer sinistro que venha a ocorrer com o(s) veículo(s) será de minha inteira responsabilidade perante esta Instituição.

Certifico, nesta data, que o(s) bem(ns) acima encontra(m)-se em perfeitas condições de uso.

Taubaté, 21 de Maio de 2012.

.....

Nome do vereador

TERMO DE RESPONSABILIDADE

DECLARO ser de minha inteira responsabilidade quaisquer infrações e sinistros cometidos na condução de veículos da Câmara Municipal de Taubaté, bem como a pontuação delas decorrentes.

Taubaté, 21 de Maio de 2012.

.....

Nome do Assessor – Assessor Técnico Parlamentar

ANEXO G – INFORMAÇÕES SOBRE VIAGENS

CÂMARA MUNICIPAL DE TAUBATÉ

De: TRANSPORTE

Para: FINANÇAS

Informações sobre Viagens

| | | | | |
|------------|------------|-----------------|---|-------------|
| proc. nº : | vereador: | viagem dia: / / | veículo: | viagem nº : |
| destino: | motorista: | assessor: | vereador segue viagem? [] sim [] não | |
| proc. nº : | vereador: | viagem dia: / / | veículo: | viagem nº : |
| destino: | motorista: | assessor: | vereador segue viagem? [] sim [] não | |
| proc. nº : | vereador: | viagem dia: / / | veículo: | viagem nº : |
| destino: | motorista: | assessor: | vereador segue viagem? [] sim [] não | |

ANEXO H – CÂMARA DE MOGI RECEBE NOVA FROTA

MOGI NEWS

Matéria publicada em 12/03/08

Câmara recebe nova frota

Maurício Builcatti



Economia: Os 17 veículos modelo Gol Flex substituem a frota antiga, que estaria gerando gastos excessivos

A Câmara de Mogi das Cruzes recebeu, na última sexta-feira, a nova frota de carros zero quilômetro que servirá os vereadores mogianos. Os 17 veículos já estão sendo utilizados e foram distribuídos entre os 16 gabinetes e a presidência. Para a realização da compra, o Legislativo lançou mão de um investimento total de R\$ 656.591,00, que foi retirado do orçamento de 2007.

A partir de agora, os vereadores vão trafegar em veículos de modelo Gol Power 1.6, total flex, quatro portas, na cor prata metálico. De acordo com o presidente da Câmara, José Antonio Cuco Pereira, a nova frota vai gerar contenção de gastos aos cofres do Legislativo: "Além da economia de combustível, os carros estavam gerando muita despesa de oficina porque eles rodam muito e já tinham entre oito e dez anos de uso. Então, já estava na hora de trocar".

O vereador Jolindo Rennó (PSDB) lembrou que era comum que os carros antigos apresentassem problemas mecânicos, principalmente depois de terem sido adaptados para o abastecimento a gás, há cerca de três anos. Ele ainda ressaltou

que a nova aquisição não comprometeu o orçamento anual da Casa. "A frota já era velha e precisava ser reposta. Foi possível fazer a compra com o orçamento da Câmara e, no fim do ano, ainda devolvemos mais de R\$ 2 milhões à Prefeitura". A compra dos veículos novos foi feita no fim do último ano por meio de processo de licitação, quando a Câmara realizou pela primeira vez a modalidade pregão presencial. A montadora Volkswagen do Brasil foi a única empresa a comparecer à concorrência realizada na própria Câmara. Na ocasião, o presidente da Casa ficou satisfeito com o lance ofertado que, segundo ele, seria cerca de R\$ 30 mil menor que o preço de fábrica.

Os 17 veículos usados - três deles de modelo 97 e 14 de modelo 2001/2002 - foram entregues à Prefeitura, que publicou ontem o edital de recebimento. Também ontem, o secretário municipal de Controle e Estratégias, Dirceu Lorena de Meira, informou que os carros foram distribuídos entre os diversos departamentos do Executivo e já estão em uso.

Ele ainda afirmou que será estudada a possibilidade de que os antigos veículos da Câmara sejam leiloados após a terceirização da frota da Prefeitura, prevista para este ano. (J.G.)

Fonte: MOGINEWS. **Câmara recebe nova frota.** Disponível em: <<http://www.moginews.com.br/materias/matimp.aspx?idmat=1071>>. Acesso em 12 ago. 2012.

ANEXO I – CÂMARA DE MOGI APRESENTA VEÍCULOS QUE IRÃO COMPOR A FROTA

Câmara apresenta veículo que irá compor a frota do Legislativo

28/12/2011 - 11:40:00

O presidente da Câmara Municipal de Mogi das Cruzes, Mauro Araújo (PMDB), apresentou nesta quarta-feira (28/12/2011) o novo veículo que irá compor a frota do Legislativo. A Câmara adquiriu 25 novos veículos Renault Sandero 1.6 completos, que irão chegar à Casa de Leis na segunda quinzena de janeiro.

“Estamos substituindo a frota, que era composta de 25 carros antigos, sendo alguns com mais de 10 anos de uso, por 25 veículos zero quilômetros. Abrimos licitação para todas as montadoras e a Renault ganhou pelo menor preço. Além disso, ela aceitou a atual frota como parte do pagamento. Portanto, pagamos por 25 novos veículos completos o valor de R\$ 572.326,80”, destacou Araújo.

Além disso, segundo ele, com a aquisição a Câmara economizará cerca de R\$ 100 mil por ano, que eram gastos com manutenção da antiga frota. “Além de serem novos, os veículos possuem garantia de 3 anos, o que irá gerar grande economia para o Legislativo”, pontuou e acrescentou que na aquisição anterior a essa foram adquiridos automóveis por um custo maior e com menos opcionais.

Os veículos possuem ar condicionado, direção hidráulica com regulagem de altura, vidros elétricos dianteiros, travas elétricas com controle remoto, alarme, *air bag* para motorista e passageiro, freios ABS, 3º encosto de cabeça traseiro, banco do motorista com regulagem de altura, limpador, lavador e desembaçador do vidro traseiro, rádio CD com MP3 e entrada USB.

Fonte: MOGINEWS. **Câmara apresenta veículo que irá compor a frota do Legislativo**. Disponível em: <http://www.cmmc.com.br/noticias/exibe_noticia.php?codigo=665>. Acesso em 12 ago. 2012

ANEXO J – (CÂMARA DE MOGI DEVE AUMENTAR A FROTA)

MOGI NEWS

Matéria publicada em 04/07/12

Câmara deve aumentar a frota de veículos oficiais

Aquisição visa dar suporte aos sete novos vereadores que deverão ser eleitos este ano

Jamile Santana

Da reportagem local

Mayara de Paula



Substituição: saíram os gols modelo antigo e entraram os Renault Sandero, cheios de opcionais



De olho no aumento no número de vereadores, que passará dos atuais 16 para 23 no próximo ano, o presidente da Câmara de Mogi, vereador Rubens Benedito Fernandes (PR), o Bibo, já está avaliando a compra de 5 a 7 carros novos que ficarão à disposição para as atividades dos parlamentares. Na última vez que

trocou a frota - atualmente com 25 carros - o Legislativo gastou R\$ 572.326,80 com veículos zero-quilômetro completos. Além da aquisição, também começa na próxima semana a reforma para a ampliação no número de gabinetes, que deverão abrigar os vereadores e seus respectivos assessores a partir do dia 1º de janeiro de 2013.

"Ainda não sei quanto isso vai custar, mas vamos comprar, no máximo, mais sete carros novos para atender os novos vereadores. Com o dinheiro que temos hoje dá para fazer isso, e ainda sobra para manutenção no ano que vem, se precisar", justificou o presidente.

A frota foi trocada no início deste ano, ainda na gestão do vereador Mauro Araújo (PMDB). Os modelos Gol antigos foram substituídos por Renault Sandero 1.6, com ar condicionado, direção hidráulica com regulagem de altura, vidros elétricos dianteiros, travas elétricas com controle remoto, alarme, airbag para motorista e passageiro, freios ABS, rádio CD e MP3 e entrada USB, entre outros opcionais, tudo com garantia de três anos.

Já a reforma começa na próxima semana, com a construção das divisórias dos novos gabinetes no prédio principal. A obra vai custar R\$ 145.100,84 e será feita pela empresa Nova Castilho Arquitetura e Construção LTDA. A expectativa é de que tudo fique pronto em até três meses. A empresa que está fazendo o estudo sobre melhorias de acessibilidade no prédio da Câmara também deve entregar o projeto em breve. Além de rampas, toda a parte interna do Legislativo terá piso podotátil e novos recursos eletrônicos.

Fonte: MOGINEWS. **Câmara deve aumentar a frota de veículos oficiais.** Disponível em: <<http://www.moginews.com.br/materias/matimp.aspx?idmat=125246>>. Acesso em 12 ago. 2012.

ANEXO K – TABELA 7 - SITUAÇÃO DOS VEÍCULOS DA FROTA DA CÂMARA DE TAUBATÉ

CÂMARA MUNICIPAL DE TAUBATÉ

| USUÁRIO | VEÍCULO | PLACA | MOTORISTA | SITUAÇÃO | ANO FAB. | ANO MOD. | OBSERVAÇÃO |
|-------------|---------------------------|----------|-----------|----------|----------|----------|------------|
| ADM. | 1. CORSA PREMIUM 1.8 FLEX | DKI 1928 | LUCA | RODANDO | 2008 | 2008 | |
| | 2. CORSA MAXX 1.8 FLEX | DBS 8587 | MAURÍCIO | RODANDO | 2005 | 2006 | |
| | 3. FIESTA SEDAN 1.6 FLEX | DMN 4842 | SEBASTIÃO | RODANDO | 2006 | 2007 | |
| | 4. CORSA PREMIUM 1.8 FLEX | DMN 4871 | ADRIANO | RODANDO | 2008 | 2008 | |
| Vereador A | 5. FIESTA SEDAN 1.6 FLEX | EOB 5099 | | RODANDO | 2012 | 2012 | 0 KM |
| | 6. CORSA MAXX 1.8 FLEX | DBS 8586 | | RODANDO | 2005 | 2006 | |
| Vereador B | 7. RENAULT LOGAN EXP. 1.6 | DKI 7875 | | RODANDO | 2009 | 2009 | |
| | 8. FIESTA SEDAN 1.6 FLEX | EOB 5110 | | RODANDO | 2012 | 2012 | 0 KM |
| Vereador C | 9. FIESTA SEDAN 1.6 FLEX | EOB 2643 | | RODANDO | 2012 | 2012 | 0 KM |
| | 10. RENAULT LOGAN EXP 1.6 | DKI 7880 | | RODANDO | 2009 | 2009 | |
| Vereador D | 11. CITROEM C4 PALLAS | EHE 6350 | | PARADO | 2010 | 2011 | OFICINA |
| | 12. FIESTA SEDAN 1.6 FLEX | EOB 5074 | | RODANDO | 2011 | 2012 | 0 KM |
| Vereador E | 13. FIESTA SEDAN 1.6 FLEX | DBS 9971 | | RODANDO | 2006 | 2007 | |
| | 14. FIESTA SEDAN 1.6 FLEX | EOB 2648 | | RODANDO | 2012 | 2012 | 0 KM |
| Vereador F | 15. FIESTA SEDAN 1.6 FLEX | EOB 2632 | | RODANDO | 2011 | 2012 | 0 KM |
| Vereador G | 16. FIESTA SEDAN 1.6 FLEX | DBS 9974 | | RODANDO | 2006 | 2007 | |
| | 17. FIESTA SEDAN 1.6 FLEX | EOB 5097 | | RODANDO | 2012 | 2012 | 0 KM |
| Vereador H | 18. RENAULT LOGAN EXP 1.6 | DKI 7876 | | RODANDO | 2009 | 2009 | |
| | 19. FIESTA SEDAN 1.6 FLEX | EOB 5090 | | RODANDO | 2012 | 2012 | 0 KM |
| PRESIDÊNCIA | 20. FIESTA SEDAN 1.6 FLEX | EOB 2639 | | RODANDO | 2012 | 2012 | 0 KM |
| | 21. FIESTA SEDAN 1.6 FLEX | EOB 2644 | | RODANDO | 2012 | 2012 | 0 KM |
| | 22. VW JETTA 2.5 SEDAN | DKI 1957 | | RODANDO | 2009 | 2010 | |
| | 23. FIESTA SEDAN 1.6 FLEX | DBS 9973 | | RODANDO | 2006 | 2007 | |

| | | | | | | | |
|--------------|-----------------------------|----------|---------|-------------|------|------|-------------------------|
| Vereador I | 24. RENAULT LOGAN EXP 1.6 | DKI 7877 | | RODANDO | 2009 | 2009 | |
| | 25. FIESTA SEDAN 1.6 FLEX | EOB 5101 | | RODANDO | 2012 | 2012 | 0 KM |
| Vereador J | 26. FIESTA SEDAN 1.6 FLEX | EOB 5075 | | RODANDO | 2011 | 2012 | 0 KM |
| | 27. CORSA PREMIUM 1.8 FLEX | DMN 4877 | | RODANDO | 2008 | 2008 | |
| Vereador K | 28. RENAULT LOGAN EXP 1.6 | DKI 7881 | | RODANDO | 2009 | 2009 | |
| | 29. FIESTA SEDAN 1.6 FLEX | EOB 5096 | | RODANDO | 2012 | 2012 | 0 KM |
| Vereador L | 30. FIESTA SEDAN 1.6 FLEX | EOB 2646 | | RODANDO | 2012 | 2012 | 0 KM |
| | 31. CORSA PREMIUM 1.8 FLEX | DMN 4879 | | RODANDO | 2008 | 2008 | |
| Vereador M | 32. FIESTA SEDAN 1.6 FLEX | EOB 2647 | | RODANDO | 2012 | 2012 | 0 KM |
| | 33. CORSA PREMIUM 1.8 FLEX | DMN 4874 | | RODANDO | 2008 | 2008 | |
| TV | 34. M/B G620 SPRINTER FURG. | DBS 9979 | Garagem | PARADA | 2006 | 2007 | Aguardando providências |
| Transferidos | 1. FIESTA SEDAN 1.6 FLEX | DMN 4831 | | TRANSFERIDO | 2006 | 2007 | |
| | 2. FIESTA SEDAN 1.6 FLEX | DMN 4832 | | TRANSFERIDO | 2006 | 2007 | |
| | 3. FIESTA SEDAN 1.6 FLEX | DBS 9967 | | TRANSFERIDO | 2006 | 2007 | |
| | 4. CORSA MAXX 1.8 FLEX | DBS 8583 | | TRANSFERIDO | 2005 | 2006 | |
| | 5. CORSA MAXX 1.8 FLEX | DBS 8584 | | RODANDO | 2005 | 2006 | Excedente |
| | 6. CORSA MAXX 1.8 FLEX | DBS 8588 | | RODANDO | 2005 | 2006 | Excedente |
| | 7. CORSA PREMIUM 1.8 FLEX | DMN 4872 | | TRANSFERIDO | 2008 | 2008 | |
| | 8. CORSA PREMIUM 1.8 FLEX | DMN 4873 | | TRANSFERIDO | 2008 | 2008 | |
| | 9. CORSA PREMIUM 1.8 FLEX | DMN 4875 | | TRANSFERIDO | 2008 | 2008 | |
| | 10. CORSA PREMIUM 1.8 FLEX | DKI 1920 | | TRANSFERIDO | 2008 | 2008 | |
| | 11. CORSA MAXX 1.8 FLEX | DBS 8585 | | TRANSFERIDO | 2008 | 2008 | |
| | 12. FIESTA SEDAN 1.6 FLEX | DBS 9975 | | TRANSFERIDO | 2006 | 2007 | |
| RESERVA | 13. CORSA PREMIUM 1.8 FLEX | DMN 4878 | | RODANDO | 2005 | 2006 | Reserva |
| | 14. CORSA PREMIUM 1.8 FLEX | DMN 4870 | | RODANDO | 2008 | 2008 | Reserva |
| | 15. FIESTA SEDAN 1.6 FLEX | EOB 2645 | | RODANDO | 2012 | 2012 | Reserva |
| | 16. FIESTA SEDAN 1.6 FLEX | EOB 5098 | | RODANDO | 2011 | 2012 | Reserva |
| | 17. ASTRA SEDAN ELEG. 2.0 | DMN 4836 | | RODANDO | 2006 | 2007 | Reserva |

ANEXO L – REQUISIÇÃO DE HORAS EXTRAS



Câmara Municipal de Taubaté
Estado de São Paulo


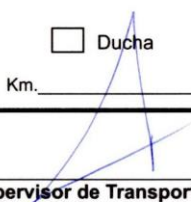
| | | | |
|---------------------------|--|-----------------------------------|--|
| Data / / | | REQUISIÇÃO DE HORAS EXTRAS | |
| Solicitante | | | |
| Servidor | | Registro | |
| Início | | Término | |
| Justificativa | | | |
| | | | |
| | | | |
| Assinatura do Solicitante | | Diretor Geral | |

| Segunda | Terça | Quarta | Quinta | Sexta | Sábado | Domingo |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Data | | | | | | |
| / / | / / | / / | / / | / / | / / | / / |
| Manhã | | | | | | |
| Início: _____ | Início: _____ | Início: _____ | Início: _____ | Início: _____ | Início: _____ | Início: _____ |
| Término: _____ | Término: _____ | Término: _____ | Término: _____ | Término: _____ | Término: _____ | Término: _____ |
| Tarde | | | | | | |
| Início: _____ | Início: _____ | Início: _____ | Início: _____ | Início: _____ | Início: _____ | Início: _____ |
| Término: _____ | Término: _____ | Término: _____ | Término: _____ | Término: _____ | Término: _____ | Término: _____ |
| Noite | | | | | | |
| Início: _____ | Início: _____ | Início: _____ | Início: _____ | Início: _____ | Início: _____ | Início: _____ |
| Término: _____ | Término: _____ | Término: _____ | Término: _____ | Término: _____ | Término: _____ | Término: _____ |
| Horas diárias | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | Total |
| | | | | | | |

ANEXO M – FICHA DE CONTROLE DE TRÁFEGO

| <i>Câmara Municipal de Taubaté</i> | | | | | | |
|---|------|---------|-----------|---------|-----------|---------|
| CONTROLE DE TRÁFEGO VEÍCULO OFICIAL - MÊS: _____ ANO: _____ | | | | | | |
| CONDUTOR: _____ PLACA VEÍCULO: _____ | | | | | | |
| Dia | Data | Saída | | Chegada | | Usuário |
| | | Horário | Hodômetro | Horário | Hodômetro | |
| 2ª | | | | | | |
| 3ª | | | | | | |
| 4ª | | | | | | |
| 5ª | | | | | | |
| 6ª | | | | | | |
| SÁB. | | | | | | |
| DOM. | | | | | | |

ANEXO N – REQUISIÇÃO DE COMBUSTÍVEL

|  <p><i>Câmara Municipal de Taubaté</i> Estado de São Paulo</p> <p>REQUISIÇÃO DE COMBUSTÍVEL</p> | | N.º 4677 | |
|---|--------------------------|---|--|
| | | Data: 23 / NOV / 12 | |
| Fornecedor: <i>Cláudio de Melo</i> | | Solicitante: <i>ADMINISTRAÇÃO</i> | |
| Quantidade | Unidade | DISCRIMINAÇÃO | |
| | | Gasolina | |
| | | Álcool <i>x</i> | |
| | | Lubrificantes | |
| SERVIÇO | | | |
| <input type="checkbox"/> Lavagem completa | | <input type="checkbox"/> Lavagem simples | |
| <input type="checkbox"/> Ducha | | | |
| Veículo <i>Carro</i> | Chapa nº <i>JMV 4821</i> | Km. _____ | |
| <i>Amaral</i> Condutor | |  Supervisor de Transporte | |

Autocopiativo - 50 x 2 - 1ª Via Destacável - 2ª Via Azul Fixa