



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA  
AFRO-BRASILEIRA  
DIREÇÃO DE EDUCAÇÃO ABERTA E A DISTÂNCIA  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**VLADWILSON MENDES PEREIRA**

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE FROTAS NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS COM  
FOCO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ**

Fortaleza, CE.

2014



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA  
AFRO-BRASILEIRA  
DIREÇÃO DE EDUCAÇÃO ABERTA E A DISTANCIA  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**VLADWILSON MENDES PEREIRA**

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE FROTAS NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS COM  
FOCO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como parte dos requisitos para a obtenção do título de Especialista.

Profª Orientadora: Maria Andréa da Luz Silva

Fortaleza, CE.

2014

**Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro- Brasileira**  
**Direção de Sistema Integrado de Bibliotecas da UNILAB (DSIBIUNI)**  
**Biblioteca Setorial Campus Liberdade**  
**Catálogo na fonte**  
**Bibliotecário: Francisco das Chagas M. de Queiroz – CRB-3 / 1170**

---

Pereira, Vladwilson Mendes.

P425p

A importância da gestão de frotas nas instituições públicas com foco no Tribunal de Justiça do Estado do Ceará. / Vladwilson Mendes Pereira. Redenção, 2014.

33 f.; 30 cm.

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira – UNILAB.

Orientadora: Profª. Dra. Maria Andréa da Luz Silva.

Inclui Lista de Gráficos, Abreviaturas e siglas, Referências e Apêndices.

1. Administração pública 2. Transportes. Veículos I. Título.

CDD 658.78

---

## Dedicatória

Dedico este trabalho à minha família, em especial a minha esposa e meu filho pelo apoio e compreensão demonstrados nesse período de especialização.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço,

A Deus, em primeiro lugar, por está sempre abençoando minha vida, e possibilitando a realização dos meus sonhos.

A Profa. Maria Andréa Luz da Silva, pelas valiosas contribuições ao meu trabalho e por me encorajar a finalizar esta jornada.

A minha esposa, Ana Lúcia Feitoza, pelo amor a mim dedicado, por me apoiar e incentivar o meu sucesso profissional, estando sempre comigo, nos bons e maus momentos de nossas vidas.

A minha mãe Izouda Mendes Pereira, que nunca mediu esforços para que eu pudesse vencer os obstáculos da vida e me tornar um homem de bem.

“Aprender é a única coisa de que a mente nunca se cansa,  
nunca tem medo e nunca se arrepende.”.

*Leonardo da Vinci*

## RESUMO

A busca por uma administração pública eficiente, já apresentava traços na Europa do século XIX, onde se afirmava que uma boa gestão é tão importante quanto à liberdade de expressão. Na administração pública a gestão de frota de veículos está relacionada com veículos comprados ou alugados, por empresas ou agências governamentais. Alguns exemplos podem ser citados, como: empresas de aluguel de veículos, serviços públicos, departamentos de polícia, dentre outros. A gestão de frotas é responsável por planejar, gerenciar e executar as atividades interligadas a veículos de uma empresa, exigindo do gestor um conhecimento prático e teórico de tarefas que abrangem o gerenciamento da mão de obra disponível, os veículos e equipamentos e as tecnologias existentes para lhe auxiliar na execução e controle dessa gestão. Este estudo tem como objetivo apresentar estudo de caso sobre a gestão de frotas de veículos nos últimos cinco anos do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, a fim de apontar as principais evoluções e pontos críticos existentes. As principais evoluções identificadas nos últimos cinco anos foram à modernização no uso e controle de abastecimento e manutenção, através da utilização de softwares, abastecimento com cartão magnético, a terceirização da manutenção dos veículos possibilitando maior agilidade, e com isso economia dos recursos. Os principais pontos críticos estão relacionados à falta de renovação da frota própria de veículos do TJCE.

Palavras-chave: Gestão de frotas, veículos, evolução.

## ABSTRACT

The search for an efficient public administration, already had traits in nineteenth-century Europe, where it was stated that good governance is as important as freedom of speech. Public administration in the management of the vehicle fleet is related to vehicles purchased or leased by businesses or government agencies. Some examples can be cited, such as rental car companies, public services, police departments, among others. The fleet management is responsible for planning, managing and executing the activities linked to vehicles of a company, requiring the manager a practical and theoretical knowledge of tasks that cover the management of available manpower, vehicles and equipment and existing technologies to assist him in the execution and control of management. This study aims to present a case study on the management of fleets of vehicles in the last five years of the Court of Justice of the State of Ceará, in order to point out the main developments and existing critical points. The main developments identified in the last five years to modernize the use and control of supply and maintenance through the use of software, magnetic card supply, outsourcing of maintenance of vehicles enabling greater agility, and with that resource economy. The main critical points are related to lack of renewal of our fleet of vehicles from the TJCE.

Keywords: Fleet management, vehicle evolution.

VLADWILSON MENDES PEREIRA

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE FROTAS NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS COM  
FOCO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
ao Curso de Especialização em Gestão Pública  
da Universidade da Integração Internacional  
da Lusofonia Afro-Brasileira como parte dos  
requisitos para a obtenção do título de  
Especialista.

Aprovado em: \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Ma. Maria Andréa da Luz Silva  
UNILAB

---

Prof. Ma. Ana Paula Pinto Bastos  
UNILAB

---

Prof. Francineide Bezerra Goergen  
UNILAB

Fortaleza-CE  
2014

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Tempo de Serviço no TJCE.....	23
Gráfico 2	Vínculo Funcional .....	24
Gráfico 3	Regiões que costumam dirigir.....	24
Gráfico 4	Formas de abastecimento que tem conhecimento .....	25
Gráfico 5	Forma de abastecimento que consideram mais eficiente .....	25
Gráfico 6	Tipos de frota do TJCE que conhecem .....	26
Gráfico 7	Frotas em melhores condições .....	26
Gráfico 8	Frotas que apresentam menos tempo de manutenção .....	27

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

DASP - Departamento Administrativo do Setor Público

TJCE - Tribunal de Justiça do Estado do Ceará

STRAN - Setor de Serviços de Transportes

CTB - Código de Trânsito Brasileiro

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
<b>Capítulo 1 – Administração</b>	11
1.1 Administração Pública no Brasil	12
1.2 Nova Administração Pública	13
<b>Capítulo 2 – Gestão de frotas na administração pública</b>	16
2.1 A gestão de frotas no Tribunal de Justiça do Estado do Ceará	18
2.1.1 Planejamento e coordenação das atividades de utilização e manutenção dos veículos	19
2.1.2 Atendimento e controle das solicitações de utilização de veículos	22
2.1.3 Controle de consumo de combustível	22
2.1.4 Controle de regularidade da situação dos veículos perante o órgão de trânsito estadual competente	22
<b>Capítulo 3 – Pesquisa interna sobre a gestão de frotas no Tribunal de Justiça do Estado do Ceará</b>	23
CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31
APÊNDICE 1	32
APÊNDICE 2	33

## INTRODUÇÃO

Na administração pública, existe uma busca constante pela melhoria do gerenciamento de frotas, pois trata-se de um elemento vital para o andamento e atendimento dos objetivos de todo órgão público.

Estes são movidos por decisões muitas vezes políticas, mas atendendo também aspectos administrativos que buscam sempre uma melhor dinâmica, desde qualidade de serviços prestados como também, a maneira mais econômica de sua prática e efetivação.

A pesquisa tem como objetivo geral apresentar às ações administrativas correlacionadas a gestão de frotas de veículos nos últimos cinco anos do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, a fim de apontar as principais características observadas no âmbito administrativo, especificando na maneira que os gestores lidavam com suas atividades e métodos utilizados no período estudado, se houve modificações dessas ferramentas para poder inovar e facilitar não somente para o gestor mas também o resultado de seu trabalho na prestação de serviço de melhor qualidade para o usuário do serviço bem como menos oneroso para o Estado. E através dele comprovar ou refutar a hipótese de que é imprescindível a gestão de frotas nas instituições públicas e que há uma evolução na gestão de veículos e transportes do TJCE nos últimos cinco anos.

O trabalho abordará um pouco do histórico de gestão de frota de veículos do poder público, enfatizando pontos gerais da gerência do setor de transportes, buscando entender e classificar ações tomadas pelos gestores que proporcionaram uma evolução na administração de serviços e patrimônio público, baseando-se nas experiências registradas no setor de transportes do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, referente à sua frota de veículos.

A metodologia adotada para o desenvolvimento deste estudo foi baseada em pesquisa bibliográfica focada na administração para a gestão de veículos e pesquisa aplicada através de estudo de caso sobre a gestão de frotas do TJCE, com a aplicação de questionários com motoristas do setor e entrevistas abertas, a fim de investigar as principais ações desenvolvidas pela gestão bem como a evolução identificada no setor nos últimos cinco anos.

Justifica-se este trabalho, pois pode tornar-se uma ferramenta para os gestores de frotas no serviço público para que busquem sempre a melhoria dos serviços prestados. Salienta-se ainda a falta de literatura na área, e com isso o referido estudo pode ser uma nova fonte de informações para os leigos e estudiosos da área.

O primeiro capítulo apresenta conceitos gerais sobre administração e administração pública no Brasil, mostrando sua evolução histórica bem como os principais problemas.

No segundo capítulo são discutidos alguns conceitos de gestão de frotas no serviço público, bem como sua importância para efetivação dos serviços prestados pelas instituições públicas e também os problemas encontrados neste setor.

E por fim, no terceiro capítulo é apresentada uma pesquisa aplicada no setor de gestão de frotas do TJCE, nos quais são apresentadas as principais demandas, bem como a evolução dos serviços prestados pela gestão de frotas nos últimos cinco anos.

## CAPÍTULO I

### 1. ADMINISTRAÇÃO

Segundo Chiavenato (2008), a administração das organizações foi lapidada, a partir da contribuição de dois engenheiros, trabalhando em continentes e ideais diferentes, mas que se complementavam. O americano, Frederick Winslow Taylor com seus preceitos científicos, racionalizando o trabalho e o europeu Henri Fayol, buscando a eficiência das empresas, aplicando princípios gerais da administração.

A linha de raciocínio de Taylor buscava aplicar métodos da ciência nos problemas administrativos, buscando eliminar os desperdícios e elevar os níveis de produtividade, trabalhando todos os setores da empresa desde a especialização dos operários até o planejamento do alto escalão. Já a teoria clássica da administração de Fayol, buscava a mesma finalidade da administração científica porém utilizava o ideal de individualizar as tarefas, dividir-se em departamentos e setores com regras estabelecidas e rígidas.

Buscando obter resultados visíveis e práticos, surgiram as teorias neoclássicas da administração, as quais desenvolviam conceitos práticos e utilizáveis, seja qual for a organização, enfatizando em princípios gerais da administração clássica, como planejar, dirigir, controlar, entre outros (CHIAVENATO,2008).

Em meio às linhas administrativas existentes, a burocracia obteve excessivo uso, que se confundiu com o aparecimento do capitalismo no início do século XX, com a idéia de orientar o administrador a buscar uma organização sólida, sistematizada com suas regras e normas tornando suas ações e consequências previamente conhecidas, com uma comunicação formal assegurando o repasse de informações e ações exatas. Taxado pelo conhecimento popular as organizações burocráticas possuem resultados e soluções morosas devida ao excesso de regras e documentações, vistas por teóricos burocratas como sistema inumeramente vantajoso em referencias a outros (CHIAVENATO2008).

A administração pública burocrática veio substituir as formas patrimonialistas de gestão e ganha importância em função da necessidade de maior previsibilidade e previsão no tratamento das questões organizacionais. Apresenta-se como reação ao nepotismo e subjetivismo, que tiveram lugar nos primeiros anos da revolução industrial (ARAGÃO, 1997).

Na década de 30 do século XX, impulsionado pelo aparelho de um Estado burocrático, a administração pública busca a estabilidade, aumentado o controle fiscal e tributário, garantindo os recursos a um planejamento prévio das prestações de serviços para a sociedade, fortalecendo o chamado bem estar social.

## **1.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL**

A administração pública brasileira herdou um sistema patrimonialista, representada pela sua falta de distinção entre os limites públicos e privados, prática comum nos governos absolutistas, em que os monarcas utilizam as verbas públicas adquiridas através da sociedade, hora para assuntos particulares, hora para os meios sociais que fossem de seu interesse, tornando o patrimônio de seu governo privado, visto na atualidade como uma prática inaceitável (NASCIMENTO, 2010).

Desgastado por práticas patrimonialistas, que se perduraram da colonização do Brasil até o início do século XX, buscou-se nos ensinamentos de Weber, o modelo de administração burocrática, por ter um caráter rígido e hierarquizado, com o intuito de criar uma estrutura administrativa organizada e uniforme, estabelecendo uma política de pessoal por mérito e acabando com a corrupção e nepotismo. Esse idealismo teve o apoio do Departamento Administrativo do Setor Público- DASP, porém foi extinta sem lograr êxito em seu objetivo. Ao passar do tempo observou-se que o idealismo citado por Weber e adaptado a realidade brasileira revelou-se um modelo pouco flexível e inadequado em um cenário que se exigia agilidade (CHIAVENATO, 2008).

Apesar dos resultados positivamente visíveis a uma organização no sistema burocrático, esse idealismo esqueceu-se de acompanhar os resultados de suas ações focadas somente no tocante a administração impessoal, adotando diversas medidas em defesa da coisa pública, para se opor totalmente ao sistema administrativo patrimonialista, seu antecessor (SARTURI, 2013).

Visto que o modelo de administração burocrática não havia obtido sucesso no Brasil, buscou se adaptar a um modelo gerencial, espelhando-se no setor privado, utilizando ferramentas empreendedoras, gerando mais receitas e maior controle dos gastos públicos (CHIAVENATO, 2008).

A mudança é um aspecto essencial da criatividade e inovação nas organizações de hoje. A mudança em toda parte: nas organizações, nas pessoas, nos clientes, nos produtos e serviços, na tecnologia, no tempo e no clima. A mudança representa a principal característica dos tempos modernos (CHIAVENATO, 2008: 251).

Esse modelo de administração gerencial vem surgir na administração pública brasileira, junto com a Constituição de 1988, que em seu texto é lembrado com o modelo burocrático melhorado, enfatizando a legalidade, impessoalidade e publicidade dos atos da administração pública.

A emenda constitucional nº19 de 1988, caracteriza o princípio da eficiência, como o divisor de águas entre o modelo burocrático e gerencial, passando de estruturas rígidas, como a hierarquia, a subordinação e o controle de procedimentos, para priorizar o controle de resultados, cumprimento de metas e emprego, corretamente e com qualidade do dinheiro público. Há também a parceria do poder público com a sociedade civil nas decisões públicas e maior autonomia para as entidades públicas.

A gestão pública sofre um mal histórico devido a dicotomia entre a administração e a política, ambos com o objetivo de servir ao cidadão, porém o primeiro voltado aos processos gerenciais e o segundo ligado as ciências políticas, gerando dificuldades não encontradas nas organizações privadas, conseqüentemente atrasando uma gestão mais democrática, eficiente e técnica (PAULA, 2005).

## 1.2 A NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A busca por uma administração pública eficiente, já apresentava traços na Europa do século XIX, onde se afirmava que uma boa gestão é tão importante quanto à liberdade de expressão. Com o passar dos anos, foram surgindo na literatura obras que focavam o aprimoramento e reforma política no Brasil, baseando-se nos princípios constitucionais, como a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (NASCIMENTO, 2010).

As idéias sócio-liberais de Luis Carlos Bresser Pereira foram protagonistas de uma reforma política e econômica que impulsionou mudanças na administração pública brasileira bem caracterizada na constituição de 1988, com ideais estudados e adaptados por Bresser para a realidade brasileira, para reorganizar o aparelho de Estado e fortalecer seu núcleo estratégico, transformando o modelo de administração vigente. Nessa nova visão buscavam obter decisões estratégicas do governo e da burocracia, garantindo a autonomia e capacitação gerencial do administrador público (PAULA, 2005).

Com esses ideais, surgiram programas que incentivaram o aperfeiçoamento de recursos humanos, como o Programa de qualidade e Participação, o qual objetivava mudar a cultura burocrática para uma cultura gerencial, valorizando a participação e a iniciativa do servidor público, espelhando-se nas ações do setor privado, buscando a satisfação dos clientes e melhoria continua (PAULA 2005).

Exemplo claro da aplicação do modelo gerencial eficiente foi na abertura de organizações não estatais para realizarem serviços não exclusivos, ou seja, não correspondentes ao Poder do Estado, Poder de Polícia, criação e aplicação das leis do estado, passando para o terceiro setor, a prestação de serviços públicos sociais, de educação, saúde, pesquisa científica, fomento entre outros.

O primeiro grande passo para mudar o desempenho do Estado como prestador de serviços foi o Programa Nacional de Desestatização, instituído pela lei nº 8.031, de 12/4/1990. Posteriormente, essa lei foi revogada pela Lei nº 9.491, de 9/9/1997, que, embora alterando procedimentos previstos na lei anterior, manteve as linhas básicas do Programa (CARVALHO FILHO apud SARTURI, 2013).

Muito se discute sobre eficiência, eficácia e efetividade, às vezes entendido pelo senso comum como sinônimos, porém há características intrínsecas entre eles e os três são de grande valia para um bom andamento da gestão das organizações públicas.

Em meio a diversas formas de compreensão na literatura existente, entende-se que a eficiência está ligada ao melhor uso dos recursos da organização, na obtenção do objetivo fim ao que foi empregado, otimizando seus recursos materiais e pessoais na busca dos resultados maiores que o esperado.

A eficácia procura melhorar a forma de se realizar o produto ou serviço para que ele seja entregue como programado. E por fim ligado aos resultados alcançados e os objetivos pretendidos está à efetividade, pois para a sociedade um serviço público só será positivo, se for efetivo, ou seja, mostrar realmente o resultado do que foi planejado e aplicado através dos indicadores sociais da gestão pública, instrumentos capazes de medir o desempenho de programas e passíveis de aferição com o objetivo estabelecido (ARAGÃO, 1997).

## CAPITULO II

### 2. GESTÃO DE FROTA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A gestão de frota consiste em gerenciar um conjunto de veículos de uma instituição, por meio de métodos e técnicas para alcançar o objetivo de transportar pessoas ou materiais, tais como objetos e documentos, com maior eficiência, levando em conta a segurança dos profissionais de transporte, e demais usuários (servidores públicos e terceirizados).

Cabe também a gestão de frotas administrar os custos de manutenção, combustível, aquisição e renovação dos veículos, garantindo que todos os seus processos ocorram em harmonia com as solicitações dos usuários, de modo que não ocorram atrasos ou falta de atendimento.

Segundo Valente (2003), a gestão de frotas é responsável por planejar, gerenciar e executar as atividades interligadas a veículos de uma empresa, exigindo do gestor um conhecimento prático e teórico de tarefas que abrangem o gerenciamento da mão de obra disponível, os veículos e equipamentos e as tecnologias existentes para lhe auxiliar na execução e controle dessa gestão.

Na administração pública a gestão de frota de veículos está relacionada com veículos comprados ou alugados, por empresas ou agências governamentais. Alguns exemplos podem ser citados, como: empresas de aluguel de veículos, serviços públicos, departamentos de polícia, dentre outros (CLEMENTE, 2008).

Para Salles (2012), a gestão de frotas utiliza alguns métodos, ferramentas e técnicas diversas, tais como softwares, que possibilitam às empresas minimizarem e/ou eliminarem riscos inerentes ao investimento dos seus veículos, aumentando a produtividade e eficiência de seus serviços.

O controle informatizado possibilita encontrar informações gerenciais confiáveis. Porém, a informatização de um sistema ineficiente terá como resultado um fracasso informatizado (CAMPOS; BELHOT, 1994).

Porém, podem ocorrer diversos problemas na gestão de frotas, tais como, custos de transporte elevados, concorrência, pagamentos dos condutores, seguros dos veículos, preço dos combustíveis, manutenção e depreciação dos veículos. Além da falta de zelo por parte dos condutores, elevando ainda mais o desgaste natural dos veículos, muitas vezes utilizados por grandes horas seguidas (CLEMENTE, 2008).

Segundo Rosa (2010), as atividades da logística podem ser definidas de acordo com a função que executam. No setor de transporte, por exemplo, são tomadas decisões, tais como: a seleção do modal de transporte, o dimensionamento da frota, a escolha dos veículos, as rotas a serem percorridas, a programação de saída para circulação da frota, dentre outras atividades.

Para Cotti (1989), a gestão eficaz de frotas não é um processo que precisa ser necessariamente sofisticado ou difícil, sendo que, muitas vezes tornam-se necessárias uma série de análises e decisões conduzidas pelo bom senso e pela preocupação real de melhorar o rendimento a cada dia, para chegar a resultados excelentes.

As instituições públicas de modo geral, não buscam o lucro, portanto não existe a competitividade, e isso mostra que historicamente, se tornaram omissas em relação aos custos gerados e eficiência dos serviços prestados. Isto pode ser aplicado a diversos setores da administração pública, dentre eles, o setor de gestão de frotas de veículos.

Porém, esse cenário vem se modificando e adaptando-se as inovações que facilitam o dia a dia do gestor. Para auxiliar o trabalho da gestão de frotas de veículos, atualmente existem softwares que contabilizam o abastecimento, manutenção, demanda de serviços e seus itinerários, depreciação dos veículos e tipos de uso dos veículos, possibilitando um maior controle nas demandas do setor.

A gestão de frotas no serviço público compreende somente uma pequena parcela de um “mundo de logística de transportes”, pois em geral, sua principal função é atender o traslado de seus servidores nas suas atividades fins, transportar materiais, equipamentos e documentos entre suas unidades de serviços.

Em contraponto ao tipo de uso das instituições privadas que visam o lucro e possuem uma cadeia funcional totalmente ligada ao planejamento, implementação, transporte e controle de seus produtos e serviços mais conhecido como “logística”. No serviço público a visão de objetivo é servir a sociedade, fazendo com que os cálculos e métodos matemáticos que buscam a maior eficiência econômica fiquem obsoletos, incentivado também pela dificuldade burocrática encontrada nas autorizações e aquisições estatais.

## **2.1 A GESTÃO DE FROTAS NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ**

Neste tópico serão abordadas as principais demandas de serviços, custos operacionais e de aquisição de veículos, formas de abastecimento, tipos de uso dos transportes, controles de uso, e legislação vigente adotados no Tribunal de Justiça do Ceará.

O Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE) tem a função de promover as medidas de ordem administrativa necessárias à instalação condigna dos serviços judiciários e seu funcionamento em todo o estado do Ceará, promovendo justiça em busca da harmonia social.

Para que cumpra sua função a contento, o TJCE precisa locomover seus profissionais, equipamentos e documentos entre suas unidades em todo o estado. Para isso conta com o Setor de Serviços de Transportes (STRAN).

De acordo com o Código de Divisão e Organização Judiciária do Estado do Ceará (2011), são atribuições do serviço de transporte:

- Planejar e coordenar as atividades de utilização e manutenção dos veículos;
- Atender e controlar as solicitações de utilização de veículos;
- Manter controle sobre a regularidade da situação dos veículos (exigências de licenciamento e seguro, dentre outros) perante o órgão de trânsito estadual;
- Controlar o desempenho operacional dos veículos;
- Controlar o consumo de combustíveis e lubrificantes;
- Assegurar a manutenção dos veículos.

A seguir serão discriminadas de forma mais detalhada as principais atribuições do serviço de transporte do TJCE.

### **2.1.1 PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO DAS ATIVIDADES DE UTILIZAÇÃO E MANUTENÇÃO DOS VEÍCULOS**

Para que toda e qualquer atividade em uma organização funcione é preciso primeiramente planejar. No TJCE, o planejamento relacionado aos veículos e transportes, é designado ao setor de transportes, o qual verifica a real necessidade da instituição em efetuar o traslado necessário para que a atividade fim seja efetivada.

O Tribunal de Justiça está presente em todo território do Ceará, com uma estrutura física de unidades de atendimentos ao público e na região metropolitana de Fortaleza, além de sua sede administrativa e outras unidades, e conta também com o atendimento móvel através do Juizado Móvel.

O Planejamento e coordenação das atividades de utilização e manutenção dos veículos são feitos através das ações de aquisição, utilização e manutenção. Estas ações são descritas abaixo:

- **AQUISIÇÃO**

A aquisição é realizada através de licitação, regida pela Lei 8.666/94 que tem como função, normatizar sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Os veículos do TJCE pertencem a dois grupos, os adquiridos como patrimônio da instituição e os locados, que se diferenciam na maneira de realizar sua manutenção, disponibilidade e custo para a instituição.

A relação custo-benefício é primordial no planejamento de aquisição de veículos no TJCE, por esse produto possuir características atípicas aos demais e apresentar um valor relativamente superior aos outros produtos adquiridos e maior rotatividade de uso.

Um veículo em uso comercial possui vida útil média de três anos, período definido analisando principalmente os custos e a segurança. Os custos envolvidos vão desde o valor de mercado que deprecia no mínimo 5% do valor de compra, e o custo com a manutenção, os quais agregam substituição de item de desgaste natural (fluidos lubrificantes, pneus, filtros, etc.), como também custos em substituição de peças, por estarem danificadas, em consequência de mal uso e más condições das rodovias.

Na aquisição, agregar ao patrimônio, ou seja, comprar o veículo, em análise superficial sempre será mais vantajoso do que alugar o mesmo, mas em um aprofundamento do conhecimento é importante analisar o ciclo de vida daquele veículo na instituição, pois para ser realmente vantajosa a aquisição de veículos próprios, tem que haver uma boa estrutura na administração dos mesmos, desde a qualificação adequada dos condutores, no qual eles tenham conhecimentos básicos de mecânica para auxiliarem na identificação prévia de possíveis reparos, a uma estrutura administrativa organizada, ao ponto que se possam planejar as manutenções preventivas (ação previamente elaborada baseada em intervalos de tempo ou quilometragem rodada) e corretivas (ação realizada para corrigir falha apresentada), evitando assim custos mais elevados em substituições de peças.

Na observação dessas características intrínsecas, a locação de veículos pode se tornar mais viável pois a instituição já estará contratando o pacote de serviço, e esse controle e custos citados ficam na responsabilidade da empresa contratada.

O correto a ser feito pelos gestores de frota é sempre antes de uma aquisição, realizar um estudo de viabilidade técnica. Este estudo possibilitará entender se a aquisição será o melhor a ser feito tecnicamente, se os custos são viáveis, quais impactos financeiros ocorrerão na instituição, incluindo também a análise da relação custo-benefício, na qual são consideradas as expectativas de retorno e os custos a um longo prazo de tempo.

- UTILIZAÇÃO

O uso dos veículos do TJCE é dividido em veículos de representação, institucionais e os de serviços. Os veículos de representação são utilizados pelas autoridades de representação da Instituição (Presidente, Vice-Presidente e Corregedor). Os institucionais são disponibilizados

para os Desembargadores e Secretários, esses veículos têm a função específica de efetuar o traslado dos servidores que ocupam um cargo de autoridade e/ou gestor da instituição, os quais apresentam um diferencial na utilização do veículo, tendo geralmente um veículo de uso individual e um condutor qualificado para o tipo de serviço, o diferencial desse condutor é possuir um treinamento específico para condução de autoridades.

E os veículos de serviços ficam na responsabilidade de efetuar a locomoção dos demais servidores e materiais entre as demais unidades da instituição e eventos correlacionados.

- **MANUTENÇÃO**

A manutenção realizada nos veículos do TJCE é feita com a contratação de empresas terceirizadas que executam os serviços e posteriormente emitem a documentação necessária para cobrar os serviços realizados obedecendo às regras estabelecidas em um contrato prévio de prestação de serviços. Modelo praticado somente a 3 (três) anos em substituição a prática anterior que era de empenho, que é o ato emanado de autoridade competente que cria para o estado obrigações de pagamento (Lei Nº 4230/64), o que dificultava a disponibilidade dos veículos para o uso da frota, pois ficavam muito tempo na oficina aguardando a finalização de procedimentos administrativos impostos pela burocracia.

O quadro abaixo apresenta as principais distinções entre os modelos de manutenção:

Quadro 1: Comparativo de manutenção por empenho e contrato.

<b>Exigências</b>	<b>Empenho</b>	<b>Contrato</b>
Orçamento mínimo de três oficinas	As oficinas devem ser previamente cadastradas na instituição com a documentação exigida por lei (poucas oficinas interessadas).	Rede de oficinas credenciadas, gerenciadas pela empresa contratada (número elevado de oficinas cadastradas).
Tempo de serviço	Tempo elevado entre identificação da manutenção, autorização e liberação da verba e execução do serviço.	Orçamentos realizados em oficina credenciada, repassados ao gestor de frota através de um sistema via internet, o qual autoriza o serviço pelo próprio sistema e posteriormente a contratada cobrará o serviço.

Fonte: o próprio autor.

### **2.1.2. ATENDIMENTO E CONTROLE DAS SOLICITAÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO VEÍCULO.**

O atendimento as solicitações eram realizados por meio de ofícios, telefone e e-mails, gerando fluxo logístico oneroso, tendo às vezes mais de um veículo para fazer traslados com serviços diferentes, porém, para o mesmo destino. Modelo substituído a 2 (dois) anos por um sistema informatizado, no qual os próprios usuários (servidores e terceirizados) cadastrados fazem os pedidos de veículos. O STRAN analisa a demanda e atende conforme necessidade e prioridade.

### **2.1.3. CONTROLE DE CONSUMO DE COMBUSTÍVEL**

O consumo de combustível é um dos responsáveis pelos maiores gastos do Setor de Transportes, pelo seu consumo elevado, no entanto é um item indispensável para o funcionamento do STRAN.

O abastecimento dos veículos é feito através de uma rede de postos credenciados em todo território estadual, no qual os motoristas dispõem de cartões magnéticos com cadastro e senhas individualizadas e o controle do abastecimento é feito por meio de sistema informatizado, melhorando a transparência de sua utilização, evitando desperdícios e o uso indevido.

### **2.1.4. CONTROLE DE REGULARIDADE DA SITUAÇÃO DOS VEÍCULOS PERANTE O ÓRGÃO DE TRÂNSITO ESTADUAL**

O controle da documentação necessária dos veículos, (Ex. licenciamento, seguros, etc) é realizado conforme o Código de Trânsito Brasileiro – CTB, observando-se as datas, documentação dos motoristas, administração e responsabilização das infrações de trânsito, via processos administrativos eletrônicos.

### CAPÍTULO III

#### 3. PESQUISA INTERNA SOBRE A GESTÃO DE FROTAS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO CEARÁ

Neste capítulo serão apresentados os resultados de uma pesquisa realizada com uma amostra de 10 (dez) motoristas lotados no Serviço de Transporte do TJCE, STRAN. Os motoristas entrevistados têm média de idade de 54 anos e 29 anos de profissão. A pesquisa foi realizada no período de 01 a 04 de julho de 2014. As informações foram coletadas através de questionário contendo 10 questões envolvendo temas relacionados à gestão de frotas do STRAN. Abaixo seguem os resultados da referida pesquisa.

O gráfico 1 apresenta dados sobre o tempo de serviço dos motoristas entrevistados. 90% dos motoristas entrevistados trabalham na instituição a mais de 5 (cinco) anos e apenas 10% dos motoristas trabalham na instituição a menos de 5 (cinco) anos.

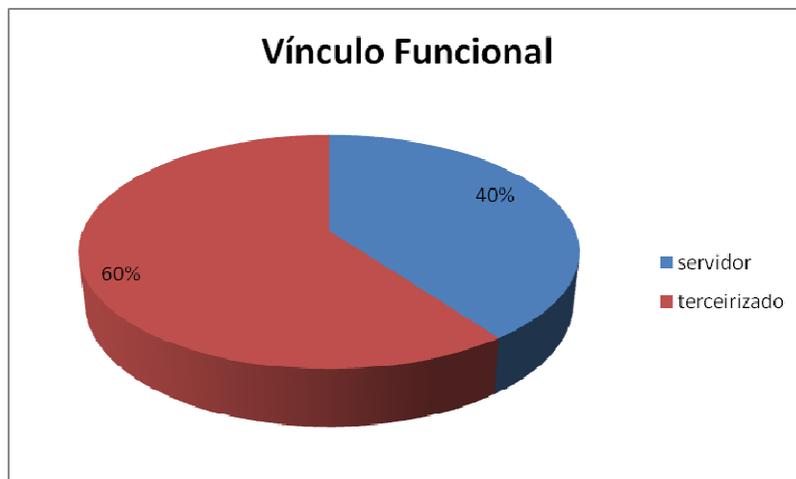
**Gráfico 1: Tempo de Serviço no TJCE**



Fonte: Pesquisa de campo/2014.

O gráfico 2 mostra os principais vínculos funcionais dos motoristas pesquisados, 40% dos motoristas são servidores estáveis do TJCE e 60% são contratados por empresas terceirizadas. Apesar de a maioria ser terceirizada me parece que não há muita rotatividade haja vista que a maioria dos motoristas trabalham na instituição a mais de 5 anos.

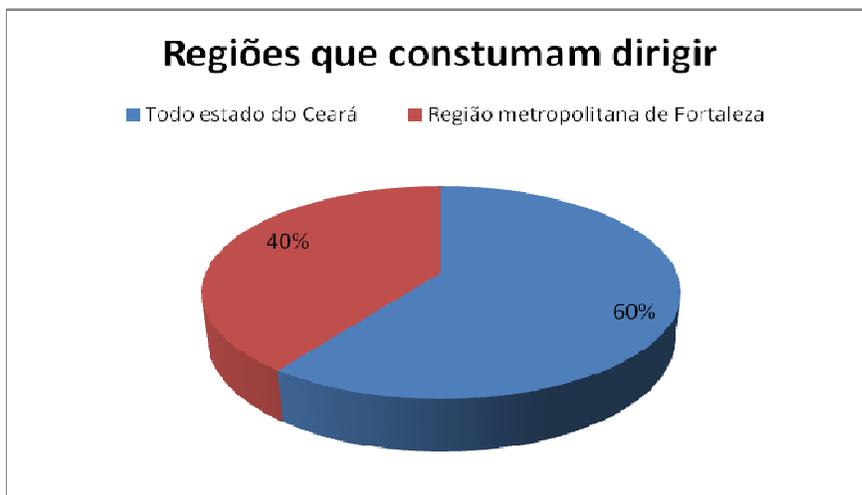
**Gráfico 2: Vínculo Funcional**



Fonte: Pesquisa de campo/2014.

O gráfico 3 mostra em resumo os locais para os quais os motoristas costumam dirigir a serviço do TJCE. 60% dos motoristas entrevistados costumam viajar por todo o estado do Ceará e 40% dirigem somente para região metropolitana e capital (Fortaleza).

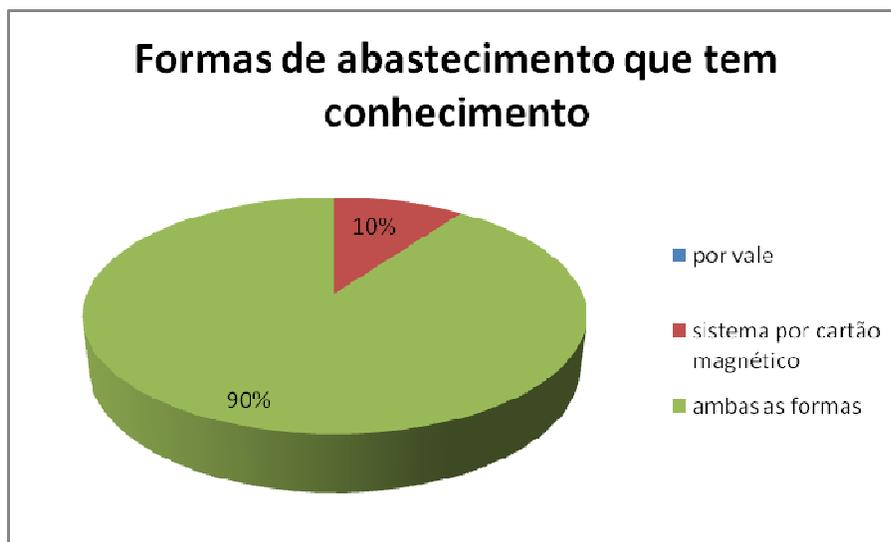
**Gráfico 3: Regiões que costumam dirigir**



Fonte: Pesquisa de campo/2014.

O gráfico 4 mostra as principais formas de abastecimento que os motoristas tem conhecimento dentro do STRAN. 10% conhecem o abastecimento por sistema de cartão magnético e 90% conhecem ambas as formas (cartão magnético e vale).

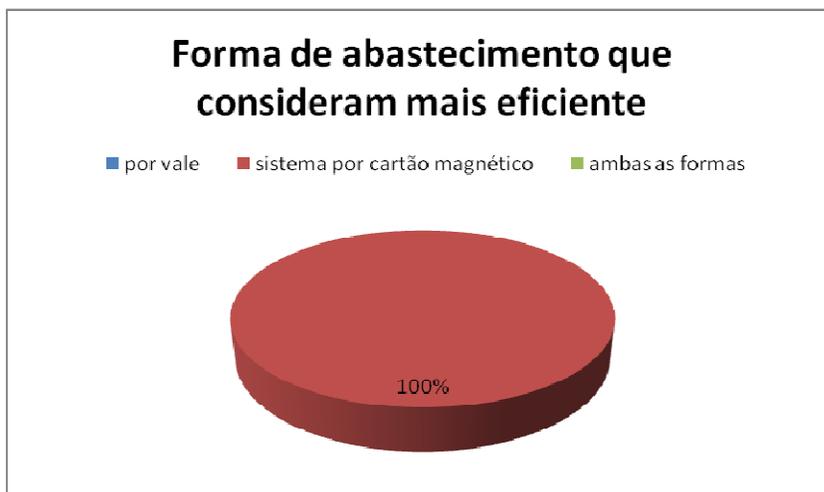
**Gráfico 4: Formas de abastecimento que tem conhecimento**



Fonte: Pesquisa de campo/2014

O gráfico 5 mostra a opinião dos motoristas quanto a forma de abastecimento que eles consideram mais eficiente, 100% dos entrevistados consideram o abastecimento com cartão magnético mais eficiente.

**Gráfico 5: Forma de abastecimento que consideram mais eficiente**



Fonte: Pesquisa de campo/2014.

O gráfico 6 mostra os tipos de frotas do conhecimento dos motoristas do TJCE. 100% deles conhecem os dois tipos de frota (própria e locada).

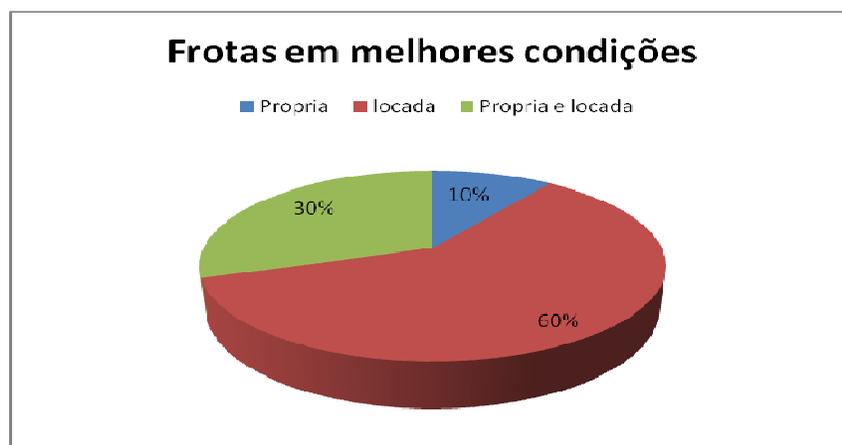
**Gráfico 6: Tipos de Frota do TJCE que conhecem**



Fonte: Pesquisa de campo/2014.

O gráfico 7 mostra as frotas em melhores condições na visão dos motoristas da instituição. Dentre os entrevistados, 60% consideram a frota locada melhor, 30% consideram ambas (frota locada e própria) e 10% consideram somente a frota própria. As condições a que se referem as respostas dizem respeito aos aspectos mecânicos e de segurança dos veículos.

**Gráfico 7: Frotas em melhores condições**



Fonte: Pesquisa de campo/2014.

O gráfico 8 mostra as frotas que apresentam menos tempo de manutenção, 60% motoristas entrevistados consideram as frotas locadas, 20% as frotas próprias e 20% ambas as frotas (própria e locada) apresentam menos tempo de manutenção. O menor tempo de manutenção significa que o veículo estará disponível mais rapidamente para atender as demandas do STRAN.

**Gráfico 8: Frotas que apresentam menos tempo de manutenção**



Fonte: Pesquisa de campo/2014.

Além da aplicação do questionário, foi também realizada uma entrevista aberta com três motoristas, na qual foram discutidos assuntos relacionados a percepção dos motoristas a cerca da melhoria das condições do veículo, a forma de abastecimento e a utilização de softwares para controle de abastecimento nos últimos cinco anos.

Em análise aos resultados obtidos na pesquisa interna e entrevista com 3 profissionais dentre os 10, fica claro que os motoristas já passaram por inúmeras gestões. No TJCE a gestão muda a cada 2 anos, com a eleição do Presidente que por sua vez nomeia os cargos de chefia de sua confiança no intuito de organizar as secretarias e os serviços auxiliares do Tribunal.

Os questionários e entrevistas foram realizados com os motoristas, tendo em vista que os assuntos pertinentes ao setor são de mais fácil visualização pelos profissionais que utilizam os veículos, de modo que possam ser destacadas as evoluções na gestão de frota daquela Instituição.

Quando perguntado sobre as melhorias no setor de transportes o entrevistado 1 respondeu:

“O que é mais visível é a rapidez nos serviços comparado a antigamente que era tudo feito na mão, hoje se tem todas as informações guardadas no computador”.

Mostrando com isso que as práticas inseridas no setor, de uma forma ou outra envolve a utilização de softwares na gestão de frotas.

Quando questionados sobre a forma de abastecimento, foi observado o real efeito de melhoria na forma de abastecimento, sendo até mesmo uma forma de se medir a efetividade da ação. Um dos entrevistados respondeu:

“Eu nem me lembrava mais desse abastecimento por vale, pois ficou tão natural já o abastecimento do cartão que agora pensei como a gente conseguia trabalhar sem esse sistema”.

Esse tipo de sistema de abastecimento possibilitou a agilidade das atividades do TJCE, pois como ficou claro no gráfico 3 a maioria dos motoristas efetuava suas atividades em todo o Estado do Ceará, demonstrando melhorias para quem abastece, evitando a preocupação de onde vai abastecer, por ter um número de postos credenciados considerável.

Possibilitou também ao gestor de frotas o controle de quantitativo de litros por veículo, antes feito por vales impressos, e agora por um software planejado para este serviço, que além de assegurar que o abastecimento foi realizado pelo motorista e veículo específico, apresenta também a facilidade de relatórios que evidenciam quanto à eficiência do veículo e do motorista, além de auxiliar no controle de custos e manutenção, essa por sua vez analisada nos dois tipos de aquisição de veículos apresentados pelo TJCE, sendo esses veículos próprios e locados.

Os motoristas foram questionados quanto às características peculiares dos veículos próprio e locados e ficou claro que os carros locados estão em vantagem quando comparados com os veículos próprios. Um dos entrevistados respondeu:

“Com os veículos locados, é só marcar na concessionária a manutenção e rápido se faz o serviço. E se o veículo sofrer um acidente a empresa já manda um substituto”.

Esse resultado relacionado a frota própria, é evidenciado pela forma que o veículo foi adquirido, pela burocracia que envolve a administração de bens públicos, morosos na sua aquisição, manutenção e repasse, esse ultimo efetuado por doação ou leilão e todos obedecendo os princípios da lei de licitação(lei 8.666/93).

Problemas não enfrentados em veículos locados, os quais são contratados, prevendo substituições e manutenção, serviços administrados pela empresa contratada que posteriormente cobrará a instituição contratante todos os serviços previamente acertados em contrato tornando a efetividade dos serviços mais ágil.

Os entrevistados sugeriram como melhorias para a gestão de frota do TJCE, a renovação da frota de veículos próprios, apesar de saberem da presença da burocracia “travada” do poder público. Foi citada como sugestão por um motorista:

“Toda frota poderia e deveria ser própria, porem os entraves para a manutenção da mesma se torna inviável”.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração deste estudo foi significativa visto que possibilitou o aprofundamento de questões relacionadas à administração pública, enfatizando a gestão de frotas de veículos.

Ficou evidenciado que o serviço de transporte nas instituições públicas é essencial para o bom andamento dos demais setores, pois ele possibilita que os planejamentos das ações sejam executado de maneira satisfatória.

Com o resultado da pesquisa de campo realizado com os motoristas foi possível verificar as ações tomadas pelos gestores de frotas do TJCE nos últimos cinco anos, evidenciando melhorias e problemas existentes.

As principais melhorias identificadas dizem respeito à modernização dos métodos de gestão da frota dos veículos apontadas neste trabalho no capítulo dois, onde mostra os métodos utilizados na manutenção, abastecimento e outros aspectos dos veículos bem como na maneira de gerenciar os pedidos realizados pelos usuários daquele setor e mais claro ainda nas respostas dos motoristas entrevistados, os quais não são gestores mas fazem parte dos profissionais mais afetados pela melhoria do gerenciamento de frotas de uma organização. O principal problema na visão dos servidores entrevistados está relacionada à falta de renovação da frota própria de veículos do TJCE, pois os veículos ficam depreciados, com isso a manutenção aumenta, gerando custos, insegurança para os usuários e atrasos dos serviços a serem prestados. Toda essa problemática é gerada pela burocracia exigida para realizar a aquisição e substituição dos mesmos.

Foi possível através dos levantamentos feitos, comprovar a hipótese elencada na proposta desse trabalho, mostrando que houve uma evolução e melhoria na gestão de frotas de veículos nos últimos cinco anos, apesar de serem identificados ainda alguns problemas no setor.

Com tudo, este trabalho pode ser uma ferramenta importante para os gestores de frota se aprofundar nos questionamentos abordados e diferenciais entre os tipos de frotas de veículos, e forma de geri-los, analisando custos e benefícios de aquisição, para uma constante melhoria da qualidade do setor.

Sugere-se ainda estudos posteriores envolvendo o tema “Gestão de Frotas”, para que possam ser feitas análises e discussões mais aprofundadas, pois trará ainda mais contribuições para esta área tão relevante da gestão pública.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAGÃO, C. V. **Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio**. Revista do serviço público. Ano 48. Número 3. Set-dez 1997.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil, 1988. Brasília: Senado *Federal*, 1988.

CAMPOS, F. C.; BELHOT, R. V. **Gestão de manutenção de frotas de veículos: uma revisão**. *Gestão & Produção*, v. 1, n. 2, p. 171-188, ago. 1994.

CLEMENTE, Q. K. **Gestão de frota de veículos**. Disponível em <http://www.dspace.ist.utl.pt/bistream/2295/250390/1/16--view.pdf>. Acesso em 23/11/2013.

CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COTTI, L.R.M.C.: **Formulários para administração racional da frota**. Ed. Síntese Ltda., São Paulo, 1989.

BRASIL, LEI FEDERAL 8.666/93. Institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. CASA CIVIL.

MARQUES, M. **Administração pública: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Ferreira, 2008.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 25 ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

NASCIMENTO, E. R. **Gestão Pública**. ED SARAIVA. 2010.

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

ROSA, R. A. **Gestão Logística**. Brasília: CAPES, 2010. (Especialização em Gestão PúblicaMunicipal).

SALLES, S. R. **Gestão Estratégica de Frota Leve: O Caso de São José dos Campos, SP**. Sérgio Rodolfo Salles. Curitiba. UTFPR, 2012. Trabalho de Conclusão de Curso - Universidade Técnica Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal, Curitiba, 2012. UTFPR / Polo São José dos Campos.

SARTURI, C. A. **Os modelos de Administração Pública: patrimonialista, burocrática e gerencial**. Disponível em: < <http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,os-modelos-de-administracao-publica-patrimonialista-burocratica-e-gerencial,43523.html>>, publicado em: Terça, 21 de Maio de 2013 06h, acessado em: 06.08.2014.

VALENTE, A. M. **Gerenciamento de transportes e frotas**. São Paulo: Editora Pioneira Thomson Learning, 2003.

## APÊNDICE 1

### **Pesquisa Interna sobre utilização de veículo no TJCE**

**1. A quanto tempo trabalha como motorista no Tribunal de Justiça?**

- Menos de 1 ano
- 1 a 3 anos
- 3 a 5 anos
- Mais de 5 anos

**2. Qual seu vínculo funcional?**

- Servidor
- Terceirizado

**3. Qual região costuma dirigir a serviço do Tribunal de Justiça?**

- Somente região metropolitana de Fortaleza
- Todo o estado do Ceará

**4. Qual formas de abastecimento de veículo é do seu conhecimento:**

- Abastecimento por vale dentro da própria instituição
- Sistema de abastecimento por cartão magnético na rede de postos de combustível credenciada.
- Ambas as formas

**5. Qual forma de abastecimento é mais eficiente na sua opinião?**

- Abastecimento por vale dentro da própria instituição
- Sistema de abastecimento por cartão magnético na rede de postos de combustível credenciada.

**6. Tem o conhecimento que o TJCE possuem na sua frota, veículos próprio e locados?**

- Sim
- Não

**7. Quais são os veículos em melhores condições para dirigir? (responder se Ana pergunta anterior a resposta tenha sido SIM)**

- Próprio
- Locado

**8. Qual tipo de frota é realizado a manutenção com menor tempo? ? (responder se Ana pergunta anterior a resposta tenha sido SIM)**

- Próprio
- Locado

**9. Em sua opinião o que poderia melhor na gestão de frotas da Instituição?**

**R**

## APÊNDICE 2

### **Entrevista com três motoristas do TJCE escolhidos entre os 10 que foram aplicados os questionários**

1. Na sua percepção o que veio a melhorar no setor de transportes nesses últimos 5 anos com relação as condições dos veículos?
2. A forma de abastecimento nos últimos cinco anos houve alguma diferença, se houve qual foram as mudanças?
3. Na manutenção dos veículos nos últimos cinco anos houve alguma diferença, se houve qual foram as mudanças?
4. Você acha positiva a utilização de softwares no cotidiano dos Serviços de Transportes, como abastecimento, manutenção, solicitação de veículos, entre outros? Por quê?