

Análise da gestão de frotas da Câmara Legislativa do Distrito Federal.

Evaldo César Cavalcante Rodrigues ⁽¹⁾; Marília Gabriela Silva Brandão ⁽²⁾; Roberto Bernardo da Silva ⁽³⁾

Endereço⁽¹⁾: Universidade de Brasília (UnB), Faculdade de Tecnologia (FT), Departamento de Engenharia Civil e Ambiental, Programa de Pós-Graduação em Transportes (PPGT), Campus Universitário Darcy Ribeiro, Edifício SG-12, 1º andar - Asa Norte, Brasília/DF, Brasil - CEP.: 70910-900 - Fone: +55 (61) 3107-1115 - E-mail: evaldocesar@unb.br

Endereço⁽²⁾: Universidade de Brasília (UnB), Faculdade de Tecnologia (FT), Departamento de Engenharia Civil e Ambiental, Programa de Pós-Graduação em Transportes (PPGT), Campus Universitário Darcy Ribeiro, Edifício SG-12, 1º andar - Asa Norte, Brasília/DF, Brasil - CEP.: 70910-900 - Fone: +55 (61) 3107-1115 - E-mail: mariliagabrielasb@gmail.com

Endereço⁽³⁾: Universidade de Brasília (UnB), Faculdade de Tecnologia (FT), Departamento de Engenharia Civil e Ambiental, Programa de Pós-Graduação em Transportes (PPGT), Campus Universitário Darcy Ribeiro, Edifício SG-12, 1º andar - Asa Norte, Brasília/DF, Brasil - CEP.: 70910-900 - Fone: +55 (61) 3107-1115 - E-mail: rbaccioly@gmail.com

RESUMO

Diante da máxima que toda verba pública deve ter como princípio a destinação eficiente de recursos e da observação da pouca visibilidade de documentos que mostrem a eficiência na gestão de frotas da Câmara Legislativa do Distrito Federal – CLDF -, este trabalho propõe um diagnóstico da atual situação do Setor de Transportes – SETRAN – deste órgão legislativo. Por meio de um levantamento documental e entrevistas realizadas com gestores, fez-se uma avaliação do valor patrimonial, gastos com servidores e manutenções, análise das operações de logística e mobilidade, bem como uma correlação dos recursos disponíveis com as atividades demandadas. Com a análise dos processos, ficou-se comprovado que não há uma gestão eficiente e eficaz da frota, sendo essa gestão classificada como mediana. Os recursos são empregados sem um devido planejamento, com elevados custos de capital e corrente, apesar de apresentarem grande impacto em relação à geração de resultados e às atividades demandadas. A análise multicritério de apoio à decisão ajudou a identificar os pontos de maior entrave, considerando, sobretudo, os julgamentos subjetivos de todos os envolvidos na gestão de frota.

Palavras-chave: Transportes; Cadeia logística; Gestão de frota; Câmara Legislativa do Distrito Federal; Análise Multicritério.

1. INTRODUÇÃO

O papel da logística tem assumido cada vez mais posição de destaque nas relações organizacionais. Ela é um fator chave, quando se aborda questões relacionadas à redução de custos e a agilidade e eficiência nas operações. Dada à complexidade do termo, existem muitas definições que procuram abordar todos os aspectos com os quais a logística lida e uma das mais completas é o conceito apresentado pelo *Council of Logistic Management*: “logística é o processo de planejamento, implantação, e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e de informações, desde a origem até o consumo, com o pressuposto de atender às demandas dos clientes”.

As atividades a serem gerenciadas que compõem a logística empresarial variam de acordo com as empresas, dependendo da estrutura organizacional, das diferentes abordagens de trabalho dos gerentes e da importância das atividades específicas para as operações da organização. A logística é frequentemente vista e identificada nas grandes organizações privadas. Não obstante, a administração pública também faz uso desse conjunto de atividades funcionais que compõe o complexo logístico.

No serviço público, notadamente são demandadas atividades de distribuição de ofícios e documentos, além da mobilidade de servidores e autoridades. A frota de distribuição dos órgãos públicos possui uma categorização específica denominada de veículos oficiais. Esses veículos são de propriedade do Estado ou a ele cedido e são classificados e agrupados em veículos de representação e veículos de serviço. Os veículos de serviço, por sua vez, são aqueles utilizados no serviço público administrativo.

Independente do tipo, tamanho e finalidade da frota, o gerenciamento eficaz é imprescindível. Desse modo, as atividades de reger, administrar ou gerenciar o conjunto de veículos pertencentes a uma mesma empresa, seja ela estatal ou particular, planejando, controlando e executando operações de mobilidade e logística de distribuição, além de manutenção e conservação de patrimônio compõem a gestão de frotas de uma organização.

A gestão pública de frotas, no entanto, é um assunto bastante polêmico, pois, existem normas que regulam o uso, a manutenção e a preservação do veículo oficial, além da maioria dos processos serem envolvidos em princípios extremamente burocráticos que dificultam essa gestão.

Essa pesquisa, assim, objetiva diagnosticar e avaliar a gestão de frotas nos processos de mobilidade e logística de distribuição, sobretudo, em relação ao gerenciamento de veículos nesse órgão público da administração direta, que é a Câmara Legislativa do Distrito Federal - CLDF.

Diante dessa problemática e da máxima que toda verba pública gasta na administração deve ter como princípio a destinação eficiente dos recursos, de modo a propiciar a geração de resultados, com economia de despesas e visando atender às necessidades, além da pouca visibilidade de documentos sobre os procedimentos de gestão aplicados pelo Setor de Transportes – SETRAN e através da utilização de uma análise multicritério, procurou-se identificar pontos de ineficiência e possíveis sugestões de mudança e melhoria para revalorização do setor e para o gerenciamento eficaz dos veículos desse órgão legislativo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Gestão de frotas

Na opinião de Valente (2008), o termo Gestão de Frotas representa a atividade de reger, administrar ou gerenciar um conjunto de veículos pertencentes a uma mesma empresa. Esse gerenciamento abrange vários serviços, como a determinação do dimensionamento da frota, especificação de equipamentos, roteirização, manutenção, política de renovação de carros, e o quantitativo e controle dos custos diretos e indiretos de cada automóvel, visando melhorar a vida útil e econômica dos veículos e a eficiência das atividades por eles desempenhadas.

Valente (2008) também enfatiza que todas essas informações são de extrema importância para o embasamento e tomada de decisões estratégicas, contribuindo para a racionalização, transparência e a redução dos custos, melhorando a capacidade competitiva das organizações.

Dessa forma, podemos dizer que a gestão de frotas engloba as funções administrativas primordiais – planejar, organizar, dirigir e controlar – para processar e interpretar os dados gerados pelos relatórios dos custos operacionais e de manutenção, visando subsidiar a tomada de decisões pela administração da empresa com o máximo de exatidão possível. Esse trabalho administrativo é complexo devido ao grande número de informações que devem ser coletadas e processadas, levando em conta as características e particularidades de cada organização. A colaboração, o compromisso dos funcionários, a documentação precisa dos procedimentos e dos recursos são de vital importância para a obtenção de resultados e maior eficiência das operações.

Quanto à documentação, Guerra (1992) ressalta a essencialidade de certas informações relativas à: formação de preços de fretes ou tarifas, tanto por quilômetro rodado quanto por

peso transportado; decisões sobre investimentos e investimentos alternativos; opção entre alugar, terceirizar ou manter veículo próprio; determinar a hora certa de renovar ou ampliar a frota; decidir entre reformar, vender, doar ou leiloar no caso da administração pública; dimensionamento do número de veículos em relação ao volume de serviço ou carga a ser transportada; adequação da escolha dos automóveis para determinados serviços; elaboração de controles e avaliações da frota e de funcionários; e por fim, e talvez o mais importante, a elaboração de métodos de custeio.

Outro ponto de grande importância na gestão de frotas é a manutenção. Valente (2008) afirma que a manutenção procura manter a frota em boas condições de uso, dentro dos limites econômicos e de forma que a sua imobilização seja mínima. A manutenção é uma atividade de importância estratégica para as organizações, devendo garantir a disponibilidade dos equipamentos e instalações com confiabilidade, segurança e custos adequados.

Valente (2008), também, constata que “O tamanho da estrutura dos serviços de manutenção vai depender do número de veículos que compõem a frota e das características da empresa, e que independentemente da composição, preocupação com questões de cuidados diários de manutenção e inspeção dos veículos, por parte dos seus motoristas; manutenção preventiva periódica dos veículos; manutenção corretiva e recuperação de conjuntos e reformas de unidades” são sempre fundamentais.

Por fim, A roteirização, também, é um aspecto importante da gestão de frotas. Segundo Cunha (1997), o termo roteirização ou roteamento de veículos é a forma que vem sendo empregada, como equivalente ao inglês *routing*, para designar o processo de determinação de um ou mais roteiros ou sequências de paradas a serem cumpridas por veículos de uma frota, objetivando visitar um conjunto de pontos geograficamente dispersos, em locais pré-determinados, que necessitam de atendimento.

Somente com o planejamento, organização e controle efetivo das atividades operacionais de distribuição e logística pode-se prover um melhor nível de serviço e ao mesmo tempo reduzir os custos operacionais do negócio.

3. METODOLOGIA

Pode-se classificar esta pesquisa em aplicada, descritiva, embasada em um estudo de caso, constituída de coleta de dados por meio de pesquisa documental e de campo, com análise, classificação e interpretação de dados primários e secundários de forma qualitativa e quantitativa.

Como as atividades e processos descritos e avaliados são de responsabilidade de um setor específico, o lócus da pesquisa é o Setor de Transportes da Câmara Legislativa do Distrito Federal. Departamento que fica responsável pelo trâmite externo de documentos, e, também, pelo deslocamento de servidores em serviço para atividades fora do órgão legislativo.

Assim, ao SETRAN, de acordo com a Resolução Nº 34, de 1991, é atribuído propor normas para utilização dos serviços de transporte; realizar os serviços de transporte; acompanhar, controlar, manter e conservar os veículos da Câmara; manter controle de operação das viaturas em serviço e emitir parecer nos processos de renovação da frota de veículos.

O SETRAN é composto por um chefe de setor, dois funcionários responsáveis pela gestão das operações – auxiliares administrativos - e oito motoristas.

3.1 Procedimentos de coleta dos dados e das evidências empíricas da pesquisa

Este trabalho de pesquisa se inicia com a coleta de informações em documentos. Para essa pesquisa documental foram analisados os relatórios do Setor de Transportes quanto às saídas dos veículos, combustíveis gastos e quilometragem percorrida, perfazendo dados de um

período de um ano - 2014. Também foram estudados os relatórios de produtos e serviços por veículo, assim como o histórico dos destinos fixos e a proporção daqueles eventuais sobre as atividades periódicas, além da distribuição de todas as atividades por período do dia. Relatórios sobre as manutenções e reparos de automóveis e aqueles relacionados ao período de trabalho e carga horária dos condutores também foram alvos de estudo.

Após a análise desses documentos, entrevistas individuais semiestruturadas foram feitas com o quadro de servidores do setor. Essas entrevistas serviram para entender o procedimento das operações e atividades, assim como a percepção de cada entrevistado quanto à complexidade, importância, e entraves em relação à consecução das atividades, além da satisfação ou insatisfação pessoal com o trabalho.

A técnica do *brainstorming* – tempestade de ideias –, com os envolvidos, auxiliou na ratificação das variáveis e dos pontos de vista elementares, que foram selecionados como base para a análise multicritério de auxílio à tomada de decisão.

3.2. Instrumentos de coleta de dados e procedimentos de análise

Para a análise documental foram utilizados filtros para auxiliar na separação dos documentos em assuntos, de forma que facilitasse o diagnóstico e a interpretação dos dados. Os relatórios foram separados e classificados em: de manutenção, recursos humanos, operação e de recursos patrimoniais.

Quanto às entrevistas, por serem semiestruturadas, elas tiveram como base um pequeno roteiro, englobando questões como a existência dos diferentes tipos de manutenção e o tempo para a sua ocorrência, roteirização dos destinos, periodicidade das atividades demandadas e o conteúdo daquelas eventuais, além de questionamentos sobre os métodos utilizados para controle das operações. O roteiro compreendeu, também, perguntas relacionadas ao tempo necessário para execução das atividades, os principais obstáculos na consecução da tarefa em si e na entrega dentro do prazo e os mecanismos utilizados para organização das demandas e distribuições.

No *brainstorming*, discussões foram feitas para ratificar a importância do mapa de ideias com os critérios, subcritérios e pontos de vista elementares previamente estabelecidos. As identificações dos elementos levaram em conta alguns aspectos relevantes que foram estruturados com base no juízo de valor dos decisores, tais como: ações potenciais, objetivos estratégicos, perspectiva e consequências para atingir os objetivos. No *brainstorming*, também foi estabelecido o peso de cada aspecto do mapa de ideias em relação ao todo (comparação entre os critérios no nível macro até o peso de cada ponto de vista elementar, no nível micro) e a matriz semântica de esforços necessários para a eficiência de cada questão fundamental (o quanto seria necessário de melhoria em relação a um dado ponto de vista elementar) e a atratividade entre todos os elementos associados. Os pontos conclusivos do *brainstorming* serviram de matéria-prima para a análise multicritério e a mensuração quantitativa de dados fundamentalmente qualitativos.

Segundo Bana e Costa *et al.* (2003), “a metodologia Multicritério auxilia a modelar o contexto decisional, a partir da consideração das convicções e valores dos indivíduos envolvidos, de tal forma a permitir a construção de um modelo no qual baseia-se as decisões em favor do que acredita ser o mais adequado. (...) esse processo se caracteriza pela flexibilidade de permitir forte interação do modelo a ser construído com os tomadores de decisão e suas percepções da problemática em estudo. A participação dos tomadores de decisão no processo de construção do modelo é de fundamental importância para o aprofundamento das discussões, gerando melhor compreensão do contexto decisório.”

Bana e Costa *et al.* (2003), também, afirmam que essa análise, nesse sentido, emprega um processamento de questionamento interativo não-numérico que compara elementos associados de uma vez, solicitando apenas uma avaliação qualitativa dos decisores em

relação aos pontos mais relevantes, os pesos de cada ponto e a atratividade entre eles. As respostas são, posteriormente, inseridas no sistema, e ele verifica automaticamente a consistência das ideias por análise matemática (quantitativamente). Esse sistema não permite julgamentos inconsistentes do decisor e ao propor um processo iterativo de revisão dos julgamentos, evidencia aqueles que precisam de nova análise. Assim, uma escala numérica representativa dos julgamentos do decisor é elaborada, permitindo, também, a geração de escalas de ponderação dos critérios, além da possibilidade de análises de sensibilidade.

A aplicação do método de pesquisa de análise multicritério permite a transformação dos dados qualitativos em resultados quantitativos e possibilita avaliar a percepção dos decisores quanto a aspectos fundamentais da gestão da frota, identificando cada elemento do processo e a sua relevância para as demais atividades e a atual situação diagnosticada de gerenciamento da frota do setor em questão.

A principal vantagem de aplicação desse método é o fato de propiciar a modelagem de preferência dos decisores, de forma simples, com facilidades de entendimento do processo de construção e da leitura dos resultados para apoio à decisão.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1. Avaliação da gestão da frota de veículos da CLDF

4.1.1 Análise documental e das entrevistas

A análise documental e as entrevistas permitiram o diagnóstico da atual situação da gestão dos veículos de serviços, levando em consideração os seguintes aspectos: a avaliação da composição da frota, o quantitativo da demanda, a quilometragem percorrida, o consumo de combustível, a distribuição das saídas em turnos, o valor gasto com o pessoal e o custo das manutenções.

A frota de veículos da Câmara Legislativa do Distrito Federal, atualmente, é composta por 6 carros oficiais, que desempenham as atividades de distribuição de processos e documentos, além da mobilidade de servidores e autoridades a serviço. O Setor de Transportes também conta com dois carros reservas de representação, que auxiliam nas demandas do setor.

O valor patrimonial dessa frota, levando em consideração o valor de aquisição, é de R\$ 604.753,68, e o valor atualizado segundo a tabela FIPE e o valor de mercado é R\$ 305.671,00 e R\$ 311.761,00 respectivamente, conforme expõe o quadro 4.0.

Quadro 4.0: Composição da Frota

Modelos	ANO	KM atual	Data de atualização	Valor de Aquisição	QTD	FIPE	MERCADO
GOL 1.6	2010	43.396	10/02/2015	R\$ 37.663,68	1	R\$ 25.900,00	R\$ 27.412,47
MONTANA 1.4	2012	18.074	25/02/2015	R\$ 39.100,00	1	R\$ 26.976,00	R\$ 28.198,85
ONIX LT	2013	21.467	20/02/2015	R\$ 37.790,00	1	R\$ 31.458,00	R\$ 33.586,61
DALY CITY 3813 AMBULÂNCIA	2006	6.354	12/12/2014	R\$ 147.500,00	1	R\$ 47.305,00	R\$ 41.500,00
RANGER XLT	2011	22.051	03/02/2015	R\$ 91.100,00	1	R\$ 62.649,00	R\$ 63.638,95
FUSION	2007			R\$ 83.500,00	1	R\$ 32.231,00	R\$ 33.712,06
FUSION	2007			R\$ 83.500,00	1	R\$ 32.231,00	R\$ 33.712,06
MASTER BUS 16 DCI	2005	60.784	30/10/2014	R\$ 84.600,00	1	R\$ 46.921,00	R\$ 50.000,00
Total de Aquisição:						R\$ 604.753,68	
Total Atual Fipe:						R\$ 305.671,00	
Total Atual Mercado:						R\$ 311.761,00	

Fonte: Os autores (2015)

Quanto ao quantitativo de demandas, durante o ano de 2014, houveram 832 saídas, com uma média de 69 por mês, resultando em um total de 17.331,30 quilômetros rodados e um consumo de combustível de R\$ 7.867,39 ao longo do ano.

O Gráfico 4.1 mostra a relação de saídas durante cada mês do ano de 2014. Fica evidente que há uma variância grande da demanda ao longo do ano. Com o desvio-padrão de aproximadamente 25, alguns meses como agosto, setembro e novembro apresentaram as maiores saídas, 92, 102 e 107, respectivamente. Em contrapartida, os meses de abril (30), maio (36) e julho (43), as menores demandas. Isso pode ser explicado pelo fato de alguns meses apresentarem uma menor carga de trabalho, devido a feriados e recessos e outros meses ficarem sobrecarregados por causa desse déficit.

O Gráfico 4.2, por sua vez, expressa a quilometragem rodada nesse mesmo período, enquanto que o Gráfico 4.3 mostra a relação mensal de gastos com combustível. O mês de agosto apresentou o resultado mais expressivo de quilometragem rodada, e de combustível gasto. E o mês de abril teve menor consumo de combustível e a menor quilometragem rodada.

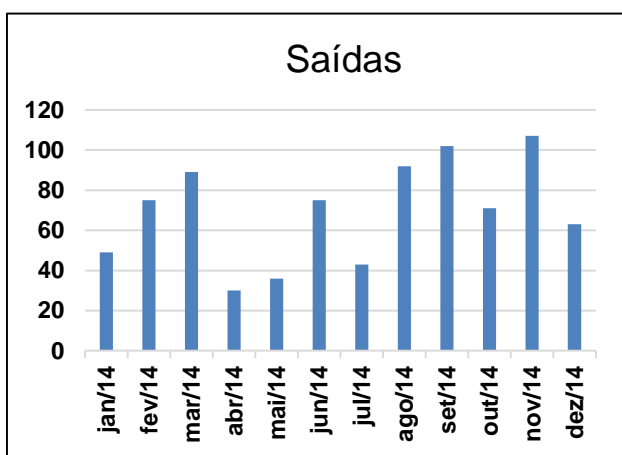


Gráfico 4.1: Demandas mensais do ano de 2014

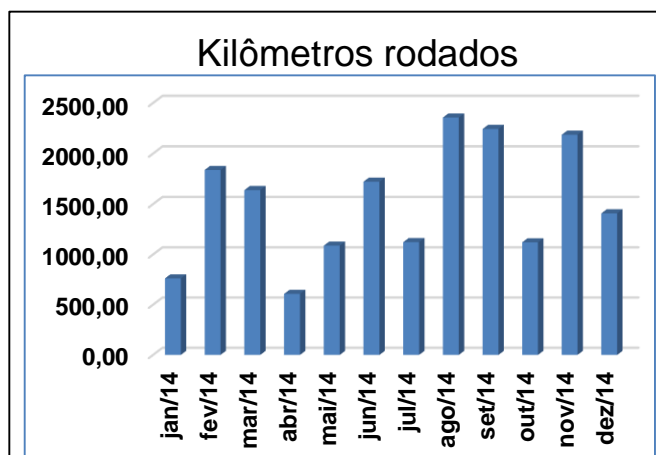


Gráfico 4.2: Quilometragem mensal em todo o ano de 2014

Fonte: Os autores (2015)

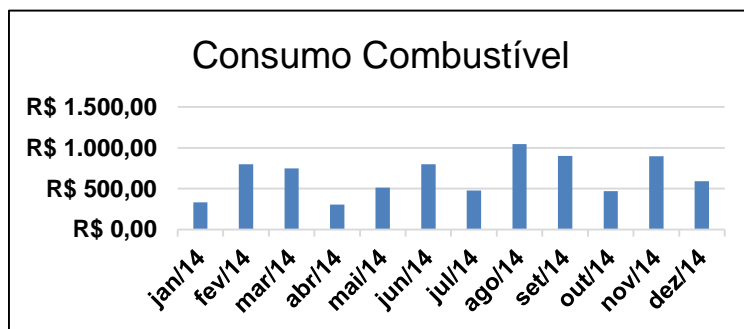


Gráfico 4.3: Consumo mensal de combustível

Fonte: Os autores (2015)

A dispersão das atividades por turno mostrou-se equilibrada - Gráficos 4.4 e 4.5 - apesar de existir uma inclinação por maiores saídas durante o período da tarde.

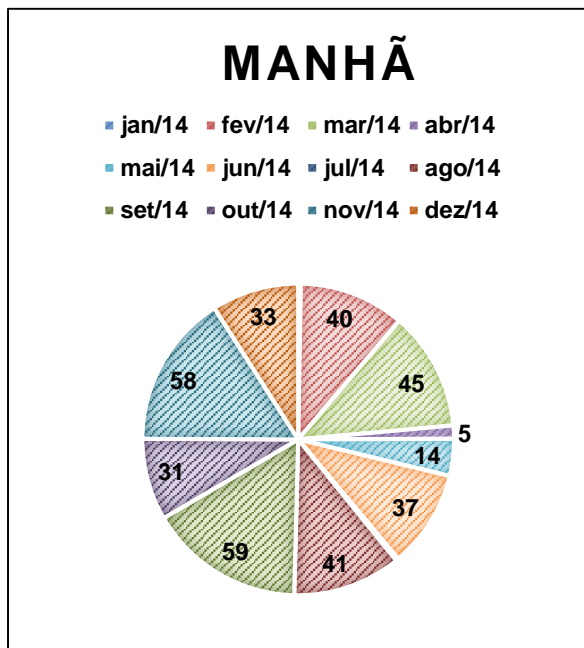


Gráfico 4.4: Gráfico das demandas mensais no período da manhã.

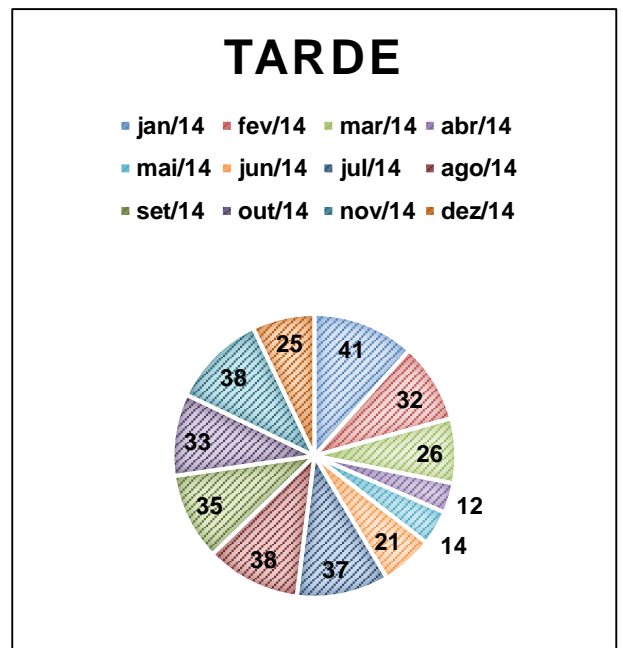


Gráfico 4.5: Gráfico das demandas mensais no período da tarde.

Fonte: Os autores (2015)

Em relação ao pessoal, o Setor de Transportes conta com 11 servidores efetivos concursados, sendo 1 Chefe de Setor, 2 Auxiliares Legislativos e 8 Assistentes Legislativos. O Chefe do setor possui uma carga horária de 8h diárias, enquanto os demais servidores de 6h diárias. Os servidores do SETRAN recebem anualmente, em média, R\$ 166.470,30. E há um gasto anual de pessoal, em torno, de R\$ 1.831.173,30. Em cada saída, viaja um motorista, Assistente Legislativo, e um Auxiliar Legislativo para a entrega de documentos.

Quanto às manutenções, não há uma separação clara quanto ao que se refere a manutenções preventivas e o que engloba as manutenções corretivas, ferindo um ponto de fundamental importância elencado por Valente (2008). O controle é feito, apenas, através de um processo de pagamento, onde as notas fiscais são unificadas e pagas à medida que são liquidadas. Não há um planejamento para ocorrência das manutenções preventivas. Geralmente, elas são feitas de acordo com a quilometragem rodada do veículo e “a olho nu” do motorista.

Nas entrevistas individuais, quase todos os servidores, alegaram que o tempo hábil para as manutenções é eficaz, ou seja, o veículo fica inoperante durante um período de tempo esperado. Isso acontece, segundo os relatos, principalmente, por haver bom acompanhamento do chefe do setor em relação às manutenções. No entanto, isso não ocorre para a correção de veículos que estragam no meio do deslocamento e no reparo dessas viagens iniciadas, quanto à efetivação das entregas. O tempo, nesses últimos casos, extrapola as previsões.

Há um contrato para prestação de serviços de manutenção, que compreende os serviços em si de manutenção, além de peças eventuais para substituição e serviços de lavagem dos veículos. Esse contrato possui um saldo estimativo de R\$ 22.000,00 para serviços e de R\$ 67.000,00 para aquisição de peças. No ano de 2014 foram gastos R\$ 44.271,01 em peças e R\$ 15.145,21 em serviços, resultando em um gasto total de R\$ 59.416,22.

Sobre os Recursos Patrimoniais, sobretudo os equipamentos de suporte administrativo, todos os servidores alegaram que não há nenhum mecanismo de controle dos veículos e nem ferramentas administrativas de auxílio à gestão. Todos os pedidos de demanda são feitos

através do preenchimento de um relatório, com informações básicas de identificação do requisitante, do destino e de informações sobre o motorista, carro e horário de saída. E esses relatórios são arquivados em caixas e esquecidos dentro do setor. Não há uma organização da documentação e falta automação, visto que os registros escritos se perdem mais fácil com o tempo, e dificultam as análises.

4.1.2. Análise multicritério da gestão de frota da CLDF

A análise multicritério, por sua vez, possibilitou um diagnóstico do gerenciamento da frota em questão, analisando cada grupo macro (critérios) - Operação, Manutenção, Recursos Patrimoniais e Recursos Humanos - e seus subníveis (subcritérios), especialmente, em relação às considerações subjetivas dos tomadores de decisão para cada questão.

Quanto à operação, foram levantadas questões que se dividiram, basicamente, em dois grupos: viagens concluídas e realizadas; e cumprimento de horário das viagens.

O grupo das “viagens concluídas” analisou questionamentos referentes à identificação de demandas reprimidas; o cumprimento de entrega dos documentos e produtos; a interação do passageiro com o motorista; o tempo total de deslocamento aos destinos; a necessidade de roteirização dos trajetos; o atendimento de viagens emergenciais; e o atendimento de solicitações que envolvam a mobilidade de portadores de necessidades especiais.

O grupo do “cumprimento de horário das viagens” enfocou os problemas que afetam o melhor desempenho quanto à realização dos deslocamentos e o cumprimento de prazos. Foram levados em conta problemas relativos ao motorista/funcionário; quebra do veículo; acidentes com o próprio veículo; mal tempo; trânsito e dificuldade de conciliação de horários entre os envolvidos no processo de distribuição e mobilidade.

Notou-se, com os números de máximo e mínimo gerados pela ferramenta de análise multicritério, como mostra o Gráfico 4.6, que os processos associados à operação como um todo se encontram numa média (63) mais tendenciosa a bons resultados do que a resultados ruins. Ou seja, há um nível de qualidade relativamente satisfatório dos processos, apesar de indicar que precisa ocorrer um grau de melhora quanto à programação das saídas (grupo cumprimento de horário das viagens). A média deste bloco (25) ficou mais próxima dos mínimos, e o grupo das viagens concluídas e realizadas alcançou uma média de 80.

Quanto à programação das saídas, há uma roteirização pessoal de cada motorista para a entrega dos documentos e mobilidade de pessoal. Porém, seria eficiente que houvesse uma unificação dessas programações para uma maior agilidade e melhor custo-benefício, evitando que carros diferentes vão aos mesmos destinos em um dia de trabalho e melhor inclusão das demandas emergenciais nos roteiros.

Ainda sobre o critério Operação, identificou-se a existência de demanda reprimida, essencialmente pela incorreção em algum dado de entrega, como o endereço, por exemplo. No entanto, em praticamente todos os casos houve posterior sucesso na distribuição.

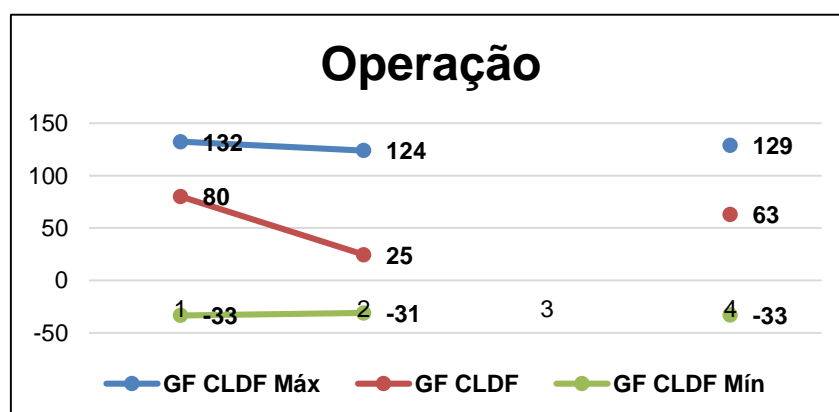


Gráfico 4.6: Situação do critério Operação (viagens concluídas e realizadas; cumprimento de horário das viagens) em relação a um mínimo e um máximo encontrado.

Fonte: Os autores (2015)

Quanto ao critério manutenção, também foram estabelecidas duas fontes de análises: manutenção preventiva e manutenção corretiva. As manutenções englobaram diversos aspectos como: elaboração do cronograma de manutenções; tempo de permanência do veículo na manutenção; planejamento da redistribuição das saídas, em função de operacionalização de manutenção em algum veículo; tempo para correção de uma viagem; e prestação de auxílio a possíveis vitimados.

Os resultados da análise multicritério mostraram uma execução satisfatória dos processos referentes à manutenção dos veículos da frota, com uma média de 98, em relação aos mínimos e máximos de -34 e 126, respectivamente, como evidencia o Gráfico 4.7. Esse resultado se deve, sobretudo, à manutenção preventiva que teve uma média absolutamente alta. Em relação à manutenção corretiva, o resultado ficou mais próximo de uma pior situação do que de uma situação de qualidade. E esse resultado, em particular um tanto insatisfatório, se deu, principalmente, pela falta de agilidade na correção do veículo e no reparo de uma viagem, seja para entrega de um documento ou para a mobilidade de um servidor.

Apesar do bom estado aparente da frota e dos julgamentos relativamente satisfatórios dos servidores do SETRAN, a separação em manutenção corretiva e preventiva, que não ocorre, facilitaria a organização dos dados para a detecção futura de qualquer problema, principalmente porque não há um controle e um registro por escrito do histórico de manutenções de cada veículo, nem de sua programação. O tempo, em geral, de permanência na manutenção preventiva também é considerado satisfatório, mas ainda há atraso na correção de veículos, quanto à manutenção corretiva, e no reparo de uma viagem que foi interrompida.

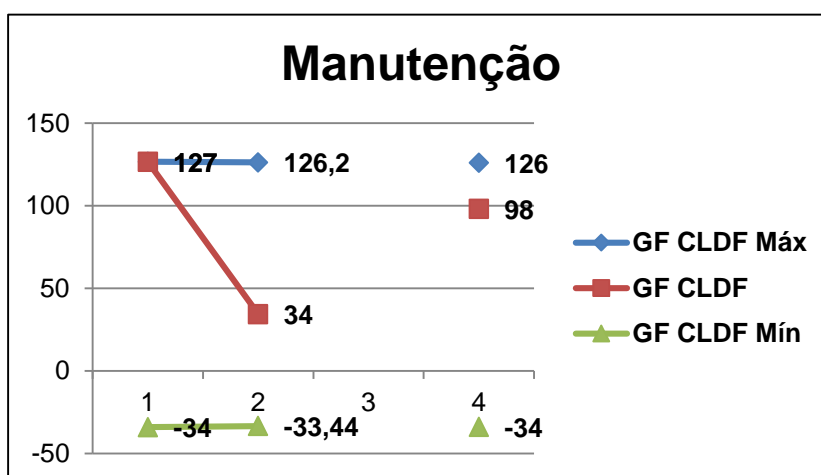


Gráfico 4.7: Situação do critério Manutenção (preventiva; e corretiva) em relação a um mínimo e um máximo encontrado.

Fonte: Os autores (2015)

O critério Recursos Patrimoniais, por sua vez, foi subdividido em três grandes grupos: Renovação da Frota; Novos Modais; e Equipamentos de Suporte e Administrativos.

A renovação da frota compreendeu questões ligadas à periodicidade de troca dos veículos; a depreciação física aparente dos automóveis; a atenção a atributos como desempenho,

segurança e conforto na análise de novos modelos disponíveis no mercado e considerações sobre o descarte dos veículos inservíveis.

O grupo dos novos modais visou detectar a aceitação e a percepção de viabilidade quanto à substituição de alguns modelos por aquisição de veículos não motorizados, ou motorizados a propulsão elétrica ou à combustão. Assim como a identificação de existência de vias públicas específicas para esses novos meios de transporte e a apreensão da necessidade de reaprendizado dos motoristas para a condução e manuseio desses novos modais.

O subnível dos Equipamentos de Suporte e Administrativos enfocou a necessidade de suporte de um sistema que auxilie na programação das saídas e no controle dos veículos; a necessidade de dispor de ferramentas para manutenções emergenciais; a necessidade de equipamentos administrativos para as atividades operacionais e de controle (como por exemplo, GPS, para a localização e deslocamento dos veículos), assim como, a necessidade de estacionamento seguro para a guarda da frota.

De acordo com a análise multicritério, “a renovação da frota” teve bons indicadores, com todos os quesitos levantados apresentando resultados próximos aos níveis máximos. Os “novos modais”, por sua vez, apresentaram resultados medianos, mais próximos aos níveis mais inferiores. Isso se deu, basicamente, pelo fato dos tomadores de decisão não identificarem muita relevância na aquisição de novos modais, principalmente em relação a outros modais motorizados. Eles também alegaram que haveria um extremo esforço na tentativa de aprendizado dos motoristas para a condução desses outros meios de transporte. Quanto aos equipamentos de suporte administrativo, eles tiveram um desempenho acentuadamente ruim, com média negativa. Todos os pontos foram considerados necessários para uma boa gestão da frota, mas, somente, o estacionamento seguro para os veículos é identificado atualmente no gerenciamento do Setor de Transportes. Com isso, o Gráfico 4.8, mostra um resultado insatisfatório quanto ao critério Recursos Patrimoniais. A média de 1 é bem mais próxima do inferior de -28 do que do máximo de 128.

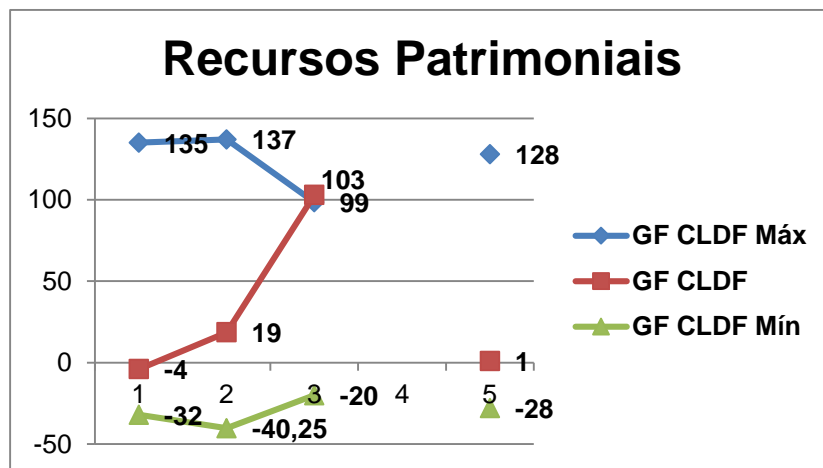


Gráfico 4.8: Situação do critério Recursos Patrimoniais (novos modais; renovação da frota; e equipamentos de suporte e administrativos) em relação a um mínimo e um máximo encontrado.

Fonte: Os autores (2015)

Por último, o critério dos Recursos Humanos abarcou as questões relativas ao pessoal. O grupo dos Servidores do SETRAN, compreendeu a análise dos servidores lotados nesse setor específico. Levantou-se questões relativas a: necessidade de endomarketing para um melhor desempenho e eficiência; identificação de harmonia entre as disponibilidades dos

participantes para a operacionalização dos processos; a necessidade de auto realização para o cumprimento das tarefas; as preocupações com questões ergonômicas; o comprometimento; o incentivo ao prazer e a redução dos sofrimentos no ambiente de trabalho; e a maior preocupação do órgão com as questões do setor e as atividades por ele desempenhadas.

O grupo dos demais servidores e terceirizados também englobou os quesitos: incentivo ao prazer e redução de sofrimentos no trabalho; auto realização para o cumprimento das tarefas; comprometimento; disponibilidade e propensão à cooperação dos demais servidores e funcionários com os servidores do SETRAN; e percepção de todos sobre a necessidade de melhoria constante sobre os serviços prestados pelo setor.

O Gráfico 4.9 mostra que as questões relativas aos Recursos Humanos também não apresentam bons resultados. Caminhando à uma média de 5, mais próxima do mínimo de -21, constatou-se que o problema maior se encontra em relação aos próprios servidores do SETRAN. Em contrabalanço, os resultados melhoram um pouco com a ajuda da média dos “demais servidores e terceirizados”. Os principais problemas apontados dizem respeito à falta de endomarketing e de auto realização pessoal desses servidores, além de falta de preocupação com as questões ergonômicas, de incentivo ao prazer e com questões gerais do setor por parte do órgão.

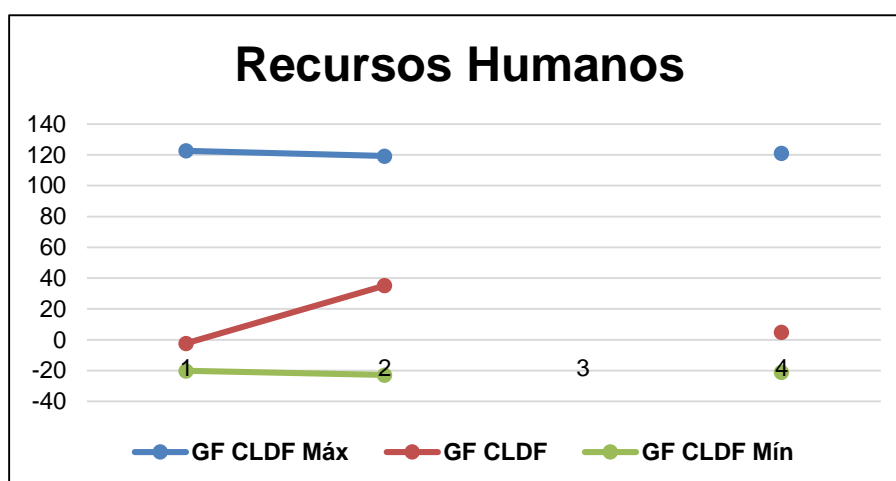


Gráfico 4.9: Situação do critério Recursos Humanos (servidores do SETRAN; e demais servidores e terceirizados) em relação a um mínimo e um máximo encontrado.

Fonte: Os autores (2015)

Dessa maneira, os Recursos Humanos apresentam grandes entraves visíveis. Todo o setor e os demais servidores e terceirizados alegam que as questões do SETRAN não recebem a devida atenção das divisões superiores, e acreditam que melhorias constantes deveriam ser implementadas para a modernização do Setor de Transporte e melhor execução de suas atividades. Muitos servidores do SETRAN, por sua vez, também não se sentem realizados e não estão comprometidos com as atividades que desempenham.

Assim, conforme elucida o Gráfico 5.0, a Avaliação da Frota de Veículos da Câmara Legislativa do Distrito Federal, pode ser classificada como mediana. Sua atual situação, quantitativamente representada por 48, está no meio entre um resultado máximo de 125 e um mínimo de -30.

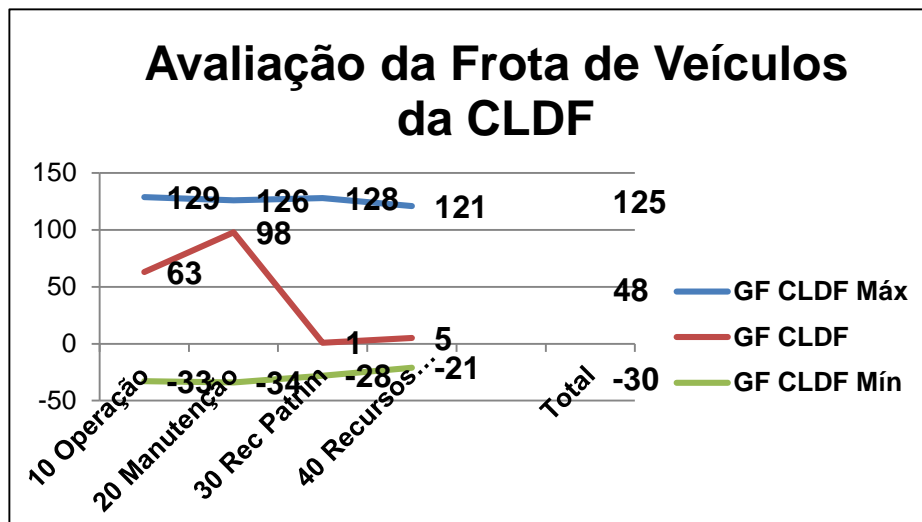


Gráfico 5.0: Avaliação da Gestão da Frota de Veículos da Câmara Legislativa do Distrito Federal em relação a um mínimo e um máximo encontrado.

Fonte: Os autores (2015)

5. CONCLUSÃO

Por fim, podemos concluir que os principais entraves para uma boa gestão de veículos na CLDF se encontram, sobretudo, nos critérios de Recursos Patrimoniais e Humanos, ocorrendo também, pontos de déficits nas questões de Operação e Manutenção.

Em relação à operação, tendo em vista que há 4 carros disponíveis para a consecução da demanda, e outros 2 reservas que auxiliam nessa operacionalização e certificando-se que durante o ano de 2014 apenas 3 carros operaram com certa regularidade, fica evidente que os recursos estão sendo subutilizados. Mesmo alegando que esses carros poderiam estar em manutenção, segundo Valente (2008) não é recomendado, do ponto de vista da otimização, que mais que 20% da frota permaneça inoperante por esse motivo.

Em relação aos Recursos Patrimoniais constatou-se que o *Master Bus* teve pouca utilização durante o período de análise. Ele operacionalizou cerca de 40 viagens durante o ano de 2014, principalmente, para o deslocamento de um grupo de funcionários para cerimônias externas. Diante do questionamento quanto à sua importância para o órgão, tendo em vista que ele permanece parado por aproximadamente 90% do período, gerando despesas de manutenção e perdendo valor de mercado, uma hipótese a se levar em conta e ser posteriormente refutada é o descarte desse veículo por leilão e a eventual locação de ônibus quando houver necessidade.

A ambulância, por sua vez, apesar de ter tido pouca saída durante o período analisado, foi identificada como um item necessário, pois como o órgão conta com cerca de 1850 trabalhadores, entre terceirizados, servidores e deputados, é imprescindível que esteja preparado no caso de emergências.

Outro ponto crítico nos Recursos Patrimoniais, diz respeito aos novos modais. Muitas entregas simples de ofícios são para destinos próximos, que não necessitaria a utilização de um carro. Outros modais, como bicicleta e *Segway* seriam mais apropriados, em virtude das distâncias, e mais economicamente corretos. Porém pela análise multicritério, notou-se certa resistência dos motoristas quanto a essas possíveis inovações, sejam por não identificarem importância nessa substituição ou pela necessidade de um esforço maior de aprendizado para

condução desses equipamentos. Nas entrevistas, no entanto, muitos servidores alegaram que a simples incorporação desses novos meios de transporte não seria viável, mas a terceirização de parte dessa demanda, por empresa que faz uso de bicicletas e *Segway* para deslocamentos, seria algo atrativo, viável e ainda produziria um efeito positivo na sociedade, no esforço de conscientização quanto às questões ambientais.

Assim, existem muitos pontos a serem reajustados para uma melhor eficiência da gestão da frota de veículos da CLDF, principalmente no que diz respeito à modernização e automação de processos. No entanto, muitos problemas advêm da falta de harmonia e conciliação entre o setor e a alta administração da Casa Legislativa, que é potencializada com a falta de engajamento dos servidores do SETRAN em relação ao trabalho que executam.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANA E COSTA, C. A., DE CORTE, J. M., and VANSNICK, J.C. **Macbeth**. LSEOR 03.56. The London School of Economics and Political Science, Londres, 2003.

CLDF. **Resolução nº 34**, de 27 de dezembro de 1991.

COUNCIL OF LOGISTICS MANAGEMENT. Pesquisa geral na homepage. Disponível em: <https://cscmp.org/>

CUNHA, C. B. **Uma contribuição para o problema de roteirização de veículos com restrições operacionais**. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Transportes. São Paulo, Tese (Doutorado), 1997.

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.

VALENTE, A. M. **Qualidade e produtividade nos transportes**. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2ª Edição Revista, 2008.