

**ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE
SECRETARIA DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA E DA DEFESA SOCIAL
POLÍCIA MILITAR
DIRETORIA DE ENSINO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR CEL MILTON FREIRE DE ANDRADE
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS – CAO**

ADOLFO GUSTAVO FELIPE

**PROPOSTA DE UM NOVO MODELO DE TERCEIRIZAÇÃO DE FROTA
PARA A POLÍCIA MILITAR DO RN**

**NATAL/RN
2013**

ADOLFO GUSTAVO FELIPE

**PROPOSTA DE UM NOVO MODELO DE TERCEIRIZAÇÃO DE FROTA
PARA A POLÍCIA MILITAR DO RN**

Trabalho apresentado ao Curso de
Aperfeiçoamento de Oficiais da
Academia de Polícia Militar Cel.
Milton Freire de Andrade - APMRN,
como requisito avaliativo.

Orientador: Prof. Jair Justino Pereira
Junior

NATAL/RN
2013

ADOLFO GUSTAVO FELIPE

**PROPOSTA DE UM NOVO MODELO DE TERCEIRIZAÇÃO DE FROTA
PARA A POLÍCIA MILITAR DO RN**

Trabalho apresentado ao Curso de
Aperfeiçoamento de Oficiais da
Academia de Polícia Militar Cel.
Milton Freire de Andrade - APMRN,
como requisito avaliativo.

Orientador: Prof. Jair Justino Pereira
Junior

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

RESUMO

Diversos estados brasileiros têm utilizado meios para reduzir os gastos públicos. No campo da segurança pública, as frotas de viaturas representam uma parcela significativa dos gastos. Pensando nisso, e no contexto potiguar, este trabalho apresenta um novo modelo de contrato de locação de viaturas entre a Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte (PMRN) e a empresa terceirizada detentora do serviço. A proposta consiste em abandonar o atual sistema em que se paga os serviços prestados da locadora por diária, substituindo esse parâmetro pela quilometragem percorrida, ou seja, o uso seria o fator determinante no valor repassado para a prestadora do serviço. Os argumentos que constroem essa ideia advêm de diversas análises que perpassam desde visitas *in loco* a consultas e orçamentos disponíveis pelas montadoras dos automóveis utilizados pela PMRN. Questões relacionadas à manutenção se apresentaram como cruciais no julgamento de qual modelo ofereceria melhor custo/benefício na prática. Embora a tessitura elaborada se apresente viável, apenas com a aprovação e a execução do projeto por um determinado período se poderia confirmar as vantagens econômicas sugeridas.

Palavras-Chaves: Polícia Militar. Frota de viaturas. Terceirização.

ABSTRACT

Several states in Brazil have used resources to reduce public spending. In the area of public safety the fleets of vehicles represent a significant portion of the expenses. Thinking about it and in the potiguar context this paper presents a new model of car lease between the Military Police of the State of Rio Grande do Norte (PMRN) and the company leased to it. The proposal would leave the current system because it pays for services daily, replacing this parameter by the distance carried, that is, that is, the use would be the determining factor in the value passed to the outsourced company. The arguments supporting this idea comes from several analyzes. They go through visits *in loco* and budgets provided by manufacturers of automobiles used by PMRN. Issues related to the maintenance performed as crucial in judging which model would offer the best cost/benefit in practice. Although this proposal is presented favorable only with the approval and implementation of the project for a certain period, it would confirm the economical advantages suggested.

Key Word: Military Police. Vehicle fleet. Outsourcing.

LISTA DE IMAGENS E QUADROS

IMAGEM 01	Publicação sobre contenção de gastos - BG/PMRN n°. 188/2013 ...	08
IMAGENS 02 e 03	Imagens de viaturas do acervo on-line da PMRN	13
IMAGEM 04	Notícia midiática sobre a redução de combustível	15
IMAGEM 05	Notícia midiática sobre a falta de combustível para viaturas da PMRN	15
IMAGEM 06	Charge de Brum sobre a PMRN	16
QUADRO 01	Custos relacionados à frota	21
QUADRO 02	Quadro elaborado a partir de dados fornecidos pela Coordenadoria de Patrimônio e pela Tabela Fipe	22
QUADRO 03	Revisão de preço fechado para o veículo Sandero 1.6	24
QUADRO 04	Custo médio anual gasto com veículos fornecido pela DAL	27
QUADRO 05	Custo médio anual gasto com veículos fornecido pela Locadora Citycar	27
QUADRO 06	Demonstração de custo por veículo adquirido ou locado	27

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	06
1.1 JUSTIFICATIVA	07
1.2 OBJETIVOS	09
1.2.1 Objetivo Geral	09
1.2.2 Objetivos Específicos	09
1.3 HIPÓTESES	09
 2 REFERENCIAL TEÓRICO	 10
 3 O PROCESSO DE MODERNIZAÇÃO DE FROTAS POLICIAIS E OS PROBLEMAS ATUAIS NO RN	 13
 4 MANUTENÇÃO E LOCAÇÃO DE FROTAS POLICIAIS	 17
 5 ANÁLISE E MÉTODO DA EXECUÇÃO DA PROPOSTA	 20
5.1 CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO	28
 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	 29
 REFERÊNCIAS	 31

1 - INTRODUÇÃO

Atualmente, muitas instituições públicas se veem obrigadas a passar por processos de modernização de seus sistemas para oferecer qualidade ao cidadão, porém, precisam se adaptar à escassez de recursos financeiros. Um desses problemas se relaciona com a manutenção e aquisição de frotas policiais - tema abordado neste trabalho de conclusão de curso. E como possível solução, apresenta-se uma nova proposta de benefício financeiro quanto ao uso das viaturas da *Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte* – PMRN, cuja finalidade é fornecer um novo modelo de contrato de locação de viaturas, no intuito de reduzir os custos demandados pela frota.

Foi investigado *in loco* como funciona o atual modelo de locação para compará-lo com uma proposta que priorize o pagamento dos serviços terceirizados a partir da quilometragem percorrida, ao invés de valores pré-fixados. Em outras palavras, vê-se como uma das saídas para não se diminuir o número de viaturas, doravante chamada de VTR's, estabelecer relação entre o percurso efetuado por elas e o seu valor de locação, já que tal medida melhoraria em curto prazo a eficiência do policiamento motorizado. Isto, conseqüentemente, ocorrerá porque o número de veículos em circulação não sofrerá cortes, devido a um novo sistema que fortalecerá o poder do Estado em contratar mais VTR's, utilizando-se dos mesmos recursos financeiros.

O motivo para essa preocupação se mostra por se tratar de veículos emergenciais utilizados 24 horas por dia, visto como de extrema relevância pela sociedade. Por isso, faz-se necessário pela PMRN despender recursos para manter toda a estrutura desse setor, priorizando, sempre, o serviço operacional quanto aqueles destinados às atividades administrativas (secretarias, diretorias, etc.), que são demandadas durante o expediente semanal.

Este trabalho está dividido em seis capítulos. Junto a esta seção se apresenta a justificativa e o objetivo do trabalho. O segundo capítulo abordar a teoria disponível sobre o assunto, a qual menciona a grande vastidão de assuntos não abordados ainda sobre temas relacionados às polícias brasileiras. O terceiro capítulo trata, brevemente, do processo histórico de modernização da polícia e os problemas encontrados nas frotas policiais do Estado do Rio Grande do Norte. Posteriormente, apresenta-se um quadro geral acerca da manutenção e locação de viaturas policiais; demonstrando situações em que apenas a

manutenção é terceirizada. Por fim, os dois últimos capítulos trazem a análise e o método a ser utilizado para colocar a proposta em prática junto às conclusões.

1.1 JUSTIFICATIVA

A busca pela proposta ora apresentada tem origem na dificuldade encontrada pela própria PMRN de executar o serviço de manutenção da frota de forma adequada. Isso não significa que o problema recai tão somente na mão-de-obra existente da corporação. Uma apuração mais profunda, provavelmente, levará a conclusão de que a falha é estrutural. Não dispor de peças e equipamentos apropriados mecanicamente e eletricamente acarretará grandes riscos aos servidores que utilizam as viaturas, pondo em risco a vida destes – bem como, configura a PMRN como uma instituição frágil, cada vez que for noticiada pela imprensa a informação de que os carros da instituição se encontram parados por falta de manutenção ou revisão, por exemplo (parte que será discutida mais à frente).

A frota nessa condição corrobora para ineficiência da modalidade desse tipo de policiamento ostensivo. Vale ressaltar que o atendimento realizado pelas viaturas se constitui em uma das ferramentas mais seguras e satisfatórias na ótica do cidadão, se não for, realmente, a mais importante, quando se fala em segurança pública.

Esperava-se que, com a contratação de empresas terceirizadas para fornecer as viaturas para o serviço policial militar do Estado, os recursos destinados fossem suficientes. Contudo, uma recente publicação no Boletim Geral da PMRN, conforme a *imagem 01*, demonstra a necessidade de se rever o contrato existente entre a PMRN e a empresa locada, a fim de observar se as exigências estão sendo cumpridas.

IMAGEM 01

BG Nº 188, de 02 de Outubro de 2013		012				
XIX - DIRETORIA DE APOIO LOGÍSTICO - DAL MEMORANDO CIRCULAR 2013/CSM – DAL. CONTROLE DE VIATURAS LOCADAS						
1. CONSIDERANDO, que é atribuição da Diretoria de Apoio Logístico, Planejar, Coordenar, Fiscalizar, Controlar, Supervisionar, Fornecer, Promover, Estudar e Elaborar Projetos no que se referente a todo material que venha a servir de apoio logístico;						
RESOLVE:						
2. Reiterar a solicitação conforme publicado no Boletim Geral nº. 103 de 05 de junho de 2013, e solicitar as unidades subordinadas aos Grandes Comandos da Capital e do Interior do Estado e ao CPRE, as quais foram contempladas com viaturas locadas, que deverão enviar até o quinto dia útil de cada mês um relatório de utilização, conforme demonstrativo em anexo. O relatório deverá ser fornecido através de parte devidamente assinada pelo Comandante da Unidade ao Diretor da DAL e em forma de mídia pelo e-mail “pedidospmm@gmail.com”, com a finalidade de permitir um melhor controle das viaturas locadas e o I confronto com os faturamentos da empresa contratada.						
3. Com as informações constantes do modelo abaixo, que as OMEs abaixo relacionadas envie suas relações, em um prazo máximo de 07(sete) dias, a partir da data de publicação em BG, sob pena de não serem contempladas com serviço de manutenção e reposição de peças.						
4. Anexo do modelo						
(MODELO) ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE SECRETARIA DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA E DA DEFESA SOCIAL POLÍCIA MILITAR UNIDADE MÊS/ANO						
DIA	PLACA	PLACA	PLACA	PLACA	PLACA	PLACA
	0	0	0	0	0	0

Publicação disponível no BG/PMRN nº. 188/2013

Isso porque, a máquina administrativa se defrontou com escassos recursos disponíveis e precisa desenvolver estratégias para garantir o funcionamento dos serviços de atendimento móvel da PMRN.

Insistir, neste momento, em oficinas próprias seria demandar maiores esforços para tratar de veículos que comumente se desgastam com mais frequência que os carros comuns. Uma locadora tem mais capacidade para renovar a frota, considerando que a vida útil de veículos que não se renovam é menor, portanto, a opção de locar parece vantajosa. Somam-se a tudo isso as despesas de seguro, licenciamento, sinistros, entre outros; custos que passaram, a partir de 2009, a ser cobertos por uma empresa que ganhou licitação para locar veículos para o Governo do Estado.

Outra preocupação, caso a manutenção das VTR's permaneçam sob a custódia do Estado, são questões ligadas à capacidade técnica, uma vez que os servidores disponíveis para esse setor precisariam de cursos de treinamento para operacionalizar os veículos.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 - *Geral*

Propor uma nova alternativa quanto ao contrato de terceirização entre Governo, mais precisamente a PMRN, e a locadora fornecedora da frota; abandonando o atual sistema de pagamento por diária, passando a considerar a quilometragem como fator principal.

1.2.2 - *Específicos*

- Apontar os altos custos de manutenção e demais recursos utilizados na PMRN quando se lida com frota própria;
- Investigar, brevemente, modelos e técnicas de gestão de frotas de veículos, a fim de comprovar meios que permitam manter um número considerável de VTR's em circulação - de maneira segura e com orçamento equilibrado;
- Direcionar o tratamento dado à frota de um nível tangencial para um mais central, pois seus aspectos gerenciais e legais envolvem altos valores orçamentários.

1.3 HIPÓTESES

Toma-se como hipótese que o atual contrato vigente de locação de viatura na PMRN não proporciona as melhores condições de custo/benefícios. Pois, independente dos veículos serem utilizados, o valor pago à empresa terceirizada é por diária. Espera-se que o repasse financeiro a partir do uso, considerando a quilometragem percorrida, é uma forma mais justa para as partes envolvidas.

Outras hipóteses, específicas, deduzem que optar pela realização de manutenção na própria PM iria demandar custos mais elevados, pela necessidade de se construir meios para tal fim. No campo administrativo, quanto mais se conhecer sobre o assunto, atribuindo-o importância, maiores serão as possibilidades de se tomar as medidas corretas, haja vista a proeminente necessidade de revisão contratual.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo se constitui em um grande desafio, devido à escassa literatura conferida ao tratamento de frotas policiais. Bretas e Rosemberg percebem essa dificuldade até mesmo quando versa sobre a história da PM no Brasil como um todo.

O tema da história da polícia é bastante recente na historiografia. Até os anos 1960, existia apenas uma historiografia oficial ou quase, realizada em sua maioria por antigos policiais. Da mesma forma, o tema era bastante raro nas ciências sociais. Diversos elementos da década de 1960, agitações raciais, estudantis etc. contribuíram para dar maior visibilidade à polícia e começaram a transformá-la em um foco de interesse acadêmico. (BRETAS; ROSEMBERG, 2013, p. 163)

Por isso, o autor ressalta que essa ausência de informações abre espaço para pesquisas nessa área, cujas temáticas podem ser orientadas a diversos planos do tema. O que se faz aqui comunga desse ponto de vista, ao dar visibilidade à importância de uma frota policial bem estruturada.

Depois de mais de trinta anos de desenvolvimento, a história da polícia no Brasil já possui um conjunto de referências básicas para a constituição de um campo, mas tem ainda um enorme espaço para novas temáticas e mesmo para o preenchimento de claros de informação. Se tomarmos como indicador a publicação de revistas específicas sobre o tema, sendo a primeira o volume 22 da revista Estudos Históricos, publicado em 1998, e a publicação recente de um volume da revista História, da UNISINOS, com o tema Militares, milicianos e policiais, podemos perceber a escassez de trabalhos, a dificuldade de reunir um conjunto que dê conta da diversidade temporal e espacial. [...] acreditamos que os estudos de história da polícia poderão ainda oferecer uma contribuição significativa para a compreensão da história brasileira. (BRETAS; ROSEMBERG, 2013, p. 173)

É dessa compreensão que se ampara outros conceitos, como a presença de uma administração ativa, no sentido de buscar informações, e preparada tecnicamente para tratar de assuntos específicos.

Notadamente, empresas públicas ou privadas que possuem frota de veículos garantem o sucesso nesse setor graças a um bom gerenciamento. Os autores Valente, Passaglia e Novaes (1997, p.215) conceituam esta atividade como *Gestão de Frotas*. Para eles, gerir uma frota representa a atividade de reger e administrar um conjunto de veículos pertencentes a uma mesma organização. Trata-se de uma rotina bastante abrangente por

envolver diferentes serviços, como dimensionamento, especificação de equipamento, padronização de procedimentos, custos, manutenção e renovação de veículos, entre outros.

Conhecer essa rotina é de fundamental importância para os órgãos que precisam usar frotas, assim poderão tomar medidas coerentes, como geri-las por conta própria ou via terceirização. Optar por custeá-las exigirá de setores específicos certos conhecimentos indispensáveis sobre peças, manutenção, garantias e condições dos fabricantes dos veículos, entre outros.

Primordialmente, espera-se de um bom administrador que ele transforme os custos fixos (comumente, não passíveis de redução) em custos variáveis (passíveis de redução), sem prejuízo à qualidade do serviço. Ainda em função dessa garantia de qualidade, Osbone e Gaebler (1991, p.336) acrescentam que “a idéia é aplicar, ao setor público, a mesma análise com que procuramos compreender como funciona o mercado, e perguntar o que há de errado aqui?”. Trazendo esse questionamento para o âmbito da PMRN, observar-se que a instituição convive com a existência de dois pontos críticos:

- a insuficiência de recursos para atender as necessidades de manutenção da frota;
- e o crescente aumento do custo operacionais sobre a frota, devido o maior número de VTR's.

Por isso que os custeios relacionados à frota não podem ficar à margem por parte dos governos, conforme posto por Pacheco (2004, p.01): “apesar de ser dada importância secundária aos setores de transportes dentro das Secretarias de Estado, por não fazer parte de suas atividades fins, sabe-se que eles representam significativa parcela do seu custeio”.

Sobre o aumento de gastos com a frota, Fantinell (2007, p.17) diz ser inevitável, pois “[...] com o passar do tempo e com o consequente desgaste em função do seu uso, as manutenções tendem a se tornar cada vez mais dispendiosas e as falhas no funcionamento dos veículos aparecem com mais frequência”.

Diante dessas preocupações, por meio de um estudo minucioso, optou-se por uma proposta que otimize a operacionalização dos veículos envolvidos nas atividades da PMRN. Um ferramenta possível é o *benchmarking*. Trata-se de uma técnica, segundo Damazio (1998, p.30), “usada para comparar um processo com os processos que são reconhecidos como líderes, para identificar as oportunidades de melhoria”, em resumo, é um

simples ato de comparar modelos, observando métodos de outros governos, na tentativa de encontrar soluções viáveis ou adaptáveis no plano local.

No que concerne a terceirização, recurso moderno centrado no âmbito da iniciativa privada, há certo consenso entre os doutrinadores do direito do trabalho em defini-la como a contratação, por determinada empresa, de serviços de terceiro para o desempenho de atividade-meio (DIPRIETO, 2006, p. 229). Em atenção a este tema, Meireles (1989 apud PINTO JÚNIOR, 2006, p.83) diz que a terceirização pelo poder público é salutar, posto que propiciará a desconcentração administrativa, entregando à conta de terceiros atividades de apoio.

De forma exemplificativa, a Lei 5646/70 já possibilitava a terceirização dos serviços de transportes, conservação, custódia, operação de elevadores, limpeza e outros assemelhados (OLIVEIRA *apud* PINTO JÚNIOR, 2006, p.83). Sobre esse conceito, será melhor compreendido na continuidade deste trabalho.

3 – O PROCESSO DE MODERNIZAÇÃO DE FROTAS POLICIAIS E OS PROBLEMAS ATUAIS NO RN

A polícia surgiu como símbolo de modernização no Brasil. Necessitava-se usar a ordem e firmá-la como brasão de evolução, aspecto que viria a garantir mais tardiamente a democracia brasileira, como delineado por Breta e Rosemberg:

Do ponto de vista acadêmico, a polícia era subsumida em grandes esquemas explicativos, onde se fazia instrumento dócil. Numa perspectiva liberal, ela fazia parte das instituições do progresso moderno, parte pouco significativa da história de um Estado que se fazia melhor, mais racional e democrático. (BRETA; ROSEMBERG, 2013, p. 163)

Em consonância com essa ideia de modernidade, ver-se na recente reformulação do site da PMRN informações alimentadas pela *Assessoria de Comunicação – ASSECOM*, ao tratar da história da PM, que aliam esse conceito a outras formas de atuação da polícia, o que engloba, certamente, o uso de uma frota.

Ao longo de sua história, a Polícia Militar gradativamente modernizou e ampliou as suas formas de atuação de mantenedora da ordem pública, com a implantação de diversas modalidades de policiamento para o melhor desempenho de suas atribuições constitucionais. (RIO GRANDE DO NORTE, 2013)

Ao navegar no mesmo endereço eletrônico, imagens dos primeiros automóveis empregados pela PMRN marcam o acervo das imagens históricas vivenciadas pela corporação.

IMAGENS 02 E 03



Imagens disponíveis no acervo on-line da PMRN

Contudo, ao longo dos últimos anos, principalmente, nos momentos de instabilidade econômica do país, investir em segurança pública não tem sido uma medida constante. Por alguns anos, após a implantação da atual moeda, alguns estados guarneceram melhor suas forças policiais. Porém, hoje, mesmo não confirmado momentos de crise nacional, observar-se em diversos estados polícias desestruturadas, aquém do que deveria ser.

No contexto potiguar, cortes de verbas têm sido recorrentes. Embora a terceirização da frota por meio de contrato de locação já venha sendo uma das soluções utilizadas pelo governo, como forma de obter um serviço de qualidade e de não ultrapassar os limites orçamentários, observar-se que anualmente o valor dos recursos para esse fim tem sofrido redução.

Recentemente, o decreto nº. 23.627, de 02 de agosto de 2013, da Governadora do Rio Grande do Norte, limita o empenho de dotações orçamentárias. A medida demonstrada pelo Art. 4º, relaciona-se com o tema em questão:

Art. 4º A Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos (SEARH) adotará providências para redução das despesas com combustíveis da frota de veículos estaduais, mediante a revisão das cotas de abastecimento, sem prejuízo das ações finalísticas dos Órgãos Públicos integrantes da SESED, SEJUC, SESAP e SEEC. (RIO GRANDE DO NORTE, 2013)

Embora essa determinação encaminhe a medida para o não-prejuízo da *Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Defesa Social* – SESED, a frota parece não ter ficado imune aos problemas ligados à combustível, após alguns dias seguinte da publicação do decreto supracitado. Como divulgado pela imprensa local e nacional:

IMAGEM 04



Edição do dia 01/10/2013
01/10/2013 09h26 - Atualizado em 01/10/2013 09h26

PM reduz combustível para viaturas no RN e cidades ficam sem ronda

Abastecimento permitido por viatura foi reduzido de 40 para 25 litros por dia. Em uma avenida movimentada de Natal, moradores socorreram os policiais.

[Tweeter](#) 81 [Recomendar](#) 134



A polícia do **Rio Grande do Norte** reduziu o combustível para abastecer as viaturas, e o resultado foi que viaturas com o tanque vazio pararam no meio da rua.

Em uma das avenidas mais movimentadas de **Natal**, um carro da Polícia Militar ficou sem combustível para continuar a ronda. Foram os moradores que socorreram os policiais.

Imagem capturada em: <http://g1.globo.com/bom-dia-brasil/noticia/2013/10/pm-reduz-combustivel-para-viaturas-no-rn-e-cidades-ficam-sem-ronda.html> - acesso realizado no dia 05 de outubro de 2013.

IMAGEM 05



Viaturas da PM param por falta de combustível

Publicado em 02 de Outubro de 2013 : por Redação



Viaturas da polícia pararam por falta de gasolina - Passando na hora

A Polícia Militar do Rio Grande do Norte teve o combustível das viaturas reduzido no abastecimento e algumas delas que circulam em Natal pararam no meio da rua com o tanque vazio, sendo necessário os policiais empurrarem o veículo até o posto mais próximo. O caos no abastecimento das viaturas da PM/RN foi matéria de destaque na mídia nacional, onde o Bom Dia Brasil enfatizou o problema.

Em uma das avenidas mais movimentadas de Natal, um carro da PM ficou sem combustível para continuar a ronda. Foram os moradores que socorreram os policiais.

Imagem capturada em: <http://omossoroense.com.br/index.php/policia/56233-viaturas-da-pm-param-por-falta-de-combustivel> - acesso realizado no dia 05 de outubro de 2013.

IMAGEM 06



Imagem capturada em <http://arquivos.tribunadonorte.com.br/fotos/129344.jpg>, acesso em 01 de outubro de 2013.

As matérias acima demonstram uma crise de ordem financeira, por isso que novas ideias, pensadas na tentativa de manter toda a frota policial funcionando, devem ser bem-vindas. Se antes o problema era atender e efetuar os serviços de manutenção, agora, com menor valor de recurso financeiro, o problema levará, provavelmente, a um número insuficiente de viaturas locadas.

4 - MANUTENÇÃO E LOCAÇÃO DE FROTAS POLICIAIS

De maneira ampla, as instituições de segurança pública podem oferecer para suas polícias duas formas de frota: própria ou terceirizada. A primeira se caracteriza pela compra de veículos pelo governo que servirão de viaturas policiais. O segundo faz-se pelo sistema de terceirização, em que, comumente, locam-se viaturas por valores fixados sobre cada veículo, restando a empresa contratada a responsabilidade e o ônus pela manutenção. Porém, há casos em que apenas a manutenção é terceirizada.

O que se põe em discussão, inicialmente, é identificar quais desses modelos oferecem ao Estado do Rio Grande do Norte menor custo, ou seja, redução aos cofres públicos, principalmente, em um momento que tanto se reivindica por parte da população melhor uso dos recursos financeiros.

Diante dessa preocupação, verificou-se outra maneira capaz de oferecer maior rentabilidade nesse tipo de serviço: trata-se de manter o serviço de locação, porém, a alteração se faz pelo modo de repasse do pagamento a empresa terceirizada. Ao invés de estabelecer um valor mensal pago pelo contrato, este valor seria estabelecido quantitativamente pelo espaço percorrido. Teríamos, então, considerando que quanto mais se “roda” em um automóvel maior a necessidade de manutenção, uma forma “mais justa” financeiramente pelas partes envolvidas. O Estado pagaria apenas pela somatória da quilometragem realizada pelas viaturas – o que induz que quanto menos usadas, menos serviços será ofertado pela locadora, salvo casos excepcionais, que também poderá ser previsto em contrato.

No quadro atual, optar pelo sistema terceirizado de viaturas policiais tem agradado uma significativa parcela de detentores do assunto. Lubambo enobrece essa iniciativa:

A reorganização nos estados também inclui a revisão de processos que se repetiam de maneira ineficiente desde sempre. No Rio de Janeiro, a constatação de que o patrulhamento da Polícia Militar era prejudicado pela péssima manutenção da frota policial resultou no início da terceirização do serviço, em 2007. A manutenção dos carros sempre foi feita nas oficinas dos batalhões, exatamente como retratou o filme *Tropa de Elite*. Na ficção, a situação era desanimadora: os carros caíam aos pedaços, peças desapareciam e nunca se sabia quando, e se, saíam da oficina. "A realidade era idêntica à ficção", diz Roberto Sá, subsecretário de Segurança Pública do Rio. "Apenas 3 500 dos nossos 10 000 veículos funcionavam." Na parcela da frota que foi

terceirizada, que já soma 1 592 carros, a proporção de viaturas paradas foi reduzida de 65% para 5%. (LUBAMBO, 2009, p.102)

Ainda no sudeste do país, a página do Governo de Minas Gerais, ao abordar algumas iniciativas do governo, discorre também acerca da terceirização da frota, pondo-a como uma medida inovadora. Segundo a nota, o processo iniciou em 2005, quando o governo comprou 528 viaturas para Polícia Militar da Região Metropolitana de Belo Horizonte. De acordo com a matéria, “a manutenção dos novos veículos passou a ser feita por uma empresa contratada para essa finalidade”, reduzindo os custos de manutenção e da idade média da frota da corporação. E atribui-se a esse feito a “redução no índice de indisponibilidade das viaturas e o tempo de espera por um carro da PM nos locais de ocorrências foi reduzido”. O diferencial dessa prática adotada pelo Governo de Minas Gerais se faz pelo fato de apenas o serviço de manutenção das VTR's ser terceirizada e não os veículos, estes de posse do próprio Governo. Outras vantagens apontadas no texto são:

- “quando uma viatura está indisponível por problemas mecânicos ou decorrentes de um acidente, a empresa responsável pela manutenção tem um prazo máximo de 24 horas para colocar à disposição da PM um novo veículo”;
- “a manutenção terceirizada liberou policiais que trabalhavam em oficinas da PM para reforçar o trabalho de policiamento na Região Metropolitana de Belo Horizonte”;
- “Os efeitos da terceirização da frota já puderam ser medidos. Entre 2005 e 2006, 13 mil ocorrências não foram atendidas por falta de viaturas. No mesmo ano de 2006, esse número caiu para 2.000”.

Mas, casos e opiniões contrárias, representados minoritariamente, têm ocorridos. Como exemplo, Vasconcellos (2011) denunciou no Jornal *O Globo* que os gastos com terceirização dos veículos da Polícia Militar do Rio de Janeiro dariam para triplicar a frota:

O projeto do governo do estado de terceirização dos carros da Polícia Militar - cujos contratos com uma única empresa somam mais de R\$ 900 milhões - desembolsa, apenas com a manutenção dos carros, dinheiro suficiente para triplicar a frota. Assinado em 2007, o primeiro contrato com a Júlio Simões Transportes previa aquisição, manutenção e gestão de 578 Gols e 54 Blazers. Do total de R\$ 69,8 milhões, cerca de 67% foram destinados à empresa em 30 parcelas iguais para arcar com a manutenção dos carros. A discrepância dos valores levou a 7 Promotoria de Justiça de Defesa da Cidadania do

Ministério Público estadual a instaurar um inquérito para apurar indícios de superfaturamento no negócio.

Este excerto aponta para um problema de fiscalização.

Todavia, voltando ao âmbito positivo visto pela terceirização, em momentos diferentes, os governos de Goiás e Pernambuco tem chamado tal medida de inovadora. No final de 2012, o governador do Estado de Goiás, Marconi Perillo, “preferiu” comprar 1228 novas viaturas, ao invés de locar, terceirizando apenas a manutenção e ressaltou em sua página pessoal, quanto aos veículos anteriores: “Eram viaturas sem pneus, motor, sem combustível, que iam para oficinas improvisadas, e que ali ficavam meses e até anos. Isso acabou”, em seguida, consagrou o conceito de manutenção de frota e atribuiu o momento a uma nova realidade.

Outro exemplo de tratamento dado ao gerenciamento de frota, considerada inovadora, e até ousada, foi dado pelo Governo de Pernambuco, ao desenvolver um modelo pioneiro desse tipo de gestão, diferente das opções mais comumente difundidas e executadas pelos órgãos públicos, previa-se o uso de taxi pelos servidores para funções administrativas, mediante publicado em Edital:

PROCESSO Nº 031.2008 .V. PP. 010 .SAD /PREGÃO PRESENCIAL Nº 010 EDITAL. Registro de preços para a prestação de serviço de sistema de táxi para transporte de servidores públicos da Secretaria de Administração e Secretaria da Fazenda, bem como entidades vinculadas. (PERNAMBUCO, 2008)

Da mesma forma, o *Ministério da Fazenda* – MF também executa um modelo parecido, com diferenças no critério de seleção, para que não houvesse a identificação de “veículo de praça”, excluiu-se do edital o termo “táxi”. Embora esses dois últimos exemplos estejam distante do protótipo policial, ampliam a visão de modelos de locação de veículos para atividades públicas.

5 – ANÁLISE E MÉTODO DE EXECUÇÃO DA PROPOSTA

O setor público tem sido cada vez mais pressionado pelas crescentes demandas por eficiência e efetividade. Tal pressão serve de provocação para “desembolsar” modelos de gestão que compartilhem soluções e/ou medidas diante das dificuldades que surgem pela falta de recursos. Alguns estudos propõem sugestões para reduzir custos relacionados ao setor de transporte. Pacheco (2004, p.75), por exemplo, diz que “o estabelecimento do ponto econômico, em relação à periodicidade mais adequada para substituição de veículos da frota de uma organização, incorre em menor custo de manutenção [...]”, validando a vantagem de se renovar as frotas, como opção para o equacionamento do problema.

Atualmente, a coordenação de transporte da PMRN está dividida nos seguintes setores:

- 1 *O Parque de Motomecanização* – setor onde se realiza a manutenção,
- 2 *A Diretoria de Apoio Logístico - DAL* – setor responsável pelas compras,
- 3 E a 4ª *Seção do Estado Maior Geral - EMG* – setor que dispõe da documentação dos veículos e do controle de cargas da PMRN.

Em visita a esses locais, a fim de cotejar dados para a presente análise, as informações repassadas dão conta de que há grande dificuldade para manter a manutenção da frota, seja de forma preventiva ou corretiva – e, muitas vezes, realizadas precariamente. Tais empecilhos não ocorrem apenas pela escassez de recursos, há, também, entraves burocráticos, sob alegação de trâmites legais. Este último ocasiona a permanência de veículos no pátio da *Motomecanização* acima do tempo necessário para manutenção, reduzindo quantitativamente veículos que poderiam estar atuando no combate à criminalidade. Outra característica que reforça a gravidade da situação é quando se precisa retirar um componente de uma VTR para aplicar em outra, esse tipo de “conserto” ou reparação tem feito parte, infelizmente, da estrutura utilizada pela PM.

Quanto à operacionalização da frota da PMRN, o quadro 01 sintetiza os valores movimentados por esse setor.

QUADRO 01

ITEM	CUSTO 2011 (em R\$)	CUSTO 2012 (em R\$)
Manutenção (Peças e Serviços)	1.536.927,00	1.547.244,34
Pneus	743.172,00	1.133.910,00
Licenciamento e Seguro	66.100,00	66.100,00
Depreciação*	2.439.024,00	2.439.024,00
Total	4.785.223,00	5.186.278,34

Fonte: Elaborada a partir de dados fornecidos pela Diretoria de Apoio Logístico da PMRN, Tabela Fipe e pelo site DetranNet.

Estimou-se, como média, o valor de R\$ 30.487,80 para aquisição de cada veículo, cuja *depreciação** resulta em, aproximadamente, R\$ 6.097,56, o que equivale a uma taxa de 20% anual. Atualmente, há uma média de 400 veículos compondo a frota da PMRN.

Sobre o valor de depreciação indicado na tabela, ver-se que a verba direcionada para o ano de 2011 é a mesma para 2012. Isto implica que essa prevalência não leva em consideração o desgaste sofrido exponencialmente pela frota. Conforme a DAL, responsável pela operação de compras da área de transporte na PMRN, há um aumento anual, em termos percentuais, de aproximadamente 8,4% de desgaste das VTR's, o que ratifica a necessidade de aumentar os recursos nesse quesito.

Informações como essas contribuem para a desvalorização comercial de veículos pertencentes a uma frota de polícia militar. Dados sobre a alienação dos veículos fornecidos pela *Coordenadoria de Patrimônio da PMRN*, responsável por estabelecer diretrizes e normatizar as ações referentes à alienação de bens móveis, comprovam a queda de valor atribuída a automóveis dessa natureza, como descrito no quadro 02. Nele, aponta-se o quanto o Estado do Rio Grande do Norte perde ao vender um veículo de sua frota, conforme dados da Tabela FIPE (guia que estabelece uma média dos preços de venda de automóveis comparada aos anos anteriores).

QUADRO 02

MARCA	MODELO	ANO	VALOR DE AQUISIÇÃO R\$	VALOR ARREMATADO R\$	VALOR MÉDIO DE MERCADO R\$	VARIAÇÃO PERCENTUAL DA PERDA COMPARADO AO VALOR DA AQUISIÇÃO QUANDO:	
						Veículo pertence ao Estado	Veículo pertence ao particular
RENAULT	SANDERO	2011	30.487,80	15.000,00	26.802,00	-50,79 %	-12,09 %
GM	BLAZER	2010	59.990,00	22.000,00	44.786,00	-63,32 %	-25,34 %

Fonte: Elaborada a partir de dados fornecidos pela Coordenadoria de Patrimônio e Tabela Fipe.

Como visto no quadro 02, os carros da frota do Governo sofrem maior desvalorização. A justificativa para isso decorre do estado de conservação e por serem considerados de vida útil menor, refletindo negativamente no patrimônio público quando ocorre a alienação.

Assim, em termos quantitativos, observar-se o prejuízo financeiro, conforme dados vistos nas duas tabelas apresentadas anteriormente. E em termos qualitativos, como exemplo, tem-se a ausência de VTR's no atendimento a ocorrências, ocasionada pela falta de veículo ou por se encontrarem em condições precárias.

A proposta em comento, sem dúvidas, promove a redução dos custos. Entretanto, na esfera pública, as amarras burocráticas que circundam essa renovação (alienação, orçamento e processo licitatório) não permitem a substituição dos veículos em tempo hábil para a PMRN.

Outros estudos defendem um sistema misto de frota própria e locada. Para Fantinell (2007, p.68), “talvez a melhor alternativa seja mesclar parte da frota com veículos próprios e outra com veículos locados [...]”. Infere-se, neste caso, a busca pela otimização dos custos, todavia, esse assunto gera controvérsia, pois o alto custo da locação é criticado por alguns procuradores e pelos controles internos de cada instituição, pois, justificam em seus pareceres que não há comprovação de economicidade. Segue abaixo, como exemplo de parecer desfavorável, o trecho do despacho da Superintendência de Controle Interno do Estado de Goiás:

DESPACHO N° 2265/10-GEAP – Trata-se de procedimento licitatório para locação de 23 (vinte e três veículos), com motorista, para atender unidades universitárias da UEG (...). 2. Considerando a ausência de comprovação da vantagem de terceirização dos serviços por parte da UEG, em contraponto à aquisição dos veículos, de modo a obedecer ao princípio constitucional da economicidade;

Para Cordeiro et al. (2005, p.02), a proposição de modificar a forma de gestão de uma frota, utilizando-se de poucos recursos, faz parte de um processo de adaptação que atenda as necessidades operacionais atuais, amparando a proposta de melhorar a gestão e manter a frota própria integralmente. A técnica de gestão comentada pelo autor não é caracterizada por trazer novidades no tratamento da frota, trata-se de uma estratégia adotada por diretorias administrativas, a fim de melhorar o gerenciamento de suas frotas.

Essas duas constatações, tanto em números como nos serviços prestados, provam que chegou o momento de procurar novas alternativas que se firmem como estratégias viáveis para otimizar os gastos. Fundamentando-se nos números coletados e nos depoimentos das pessoas consultadas nas secretarias visitadas, percebe-se certa desatenção gerencial voltada para esse setor. Embora a PMRN tenha envidado esforços para otimizar a gestão da frota, o que se tem visto é o aumento dos gastos anualmente – ou seja, a solução para o problema não está apenas no campo financeiro, há falha administrativa.

Agora, após apresentar os objetivos e a preocupação financeira da proposta deste trabalho, descreve-se, em termos práticos, como se operacionalizaria esse processo, considerando que a quilometragem a ser paga se fará mensalmente, esse cálculo resultará da seguinte fórmula:

$$VREC = (VF - VI) \times VEQR$$

Onde,

VREC -> valor repassado para a empresa contratada (ou terceirizada);

VF -> valor final marcado no hodômetro no último dia do mês;

VI -> valor inicial marcado no hodômetro no primeiro dia do mês;

VEQR -> valor estabelecido por quilômetro rodado.

Assim, o valor a ser pago se fará pelo registro de quilômetros rodados final em cada VTR menos o registro inicial. Diante do resultado obtido, multiplica-o pelo valor estabelecido por quilômetro rodado; no que resulta no valor a ser pago pela prestação do serviço.

Quanto a esses dados, seriam selecionados um servidor do setor de transporte do Parque de Motomecanização da PMRN e um funcionário da empresa locada, ambos, confeririam quantos quilômetros foi percorrido por cada VTR. Ambos registrariam esses números em um relatório mensal para ser enviado à locadora, a fim de requerer o pagamento ao órgão responsável e atender a publicação do BG nº. 188, conforme *imagem 01* (p. 08).

Antes de acordar esse novo contrato, primeiro, deve-se fixar um valor para cada quilometro rodado, sabendo-se, é claro, que custos com manutenção para esses tipos de carros são mais elevados, já que se tratam de veículos de uso severo, fora os casos que envolvem negligências, sobrecargas, acidentes, combustíveis com impurezas, má utilização e/ou conservação, desgaste natural das peças e modo particular de dirigir de cada motorista.

Para maior visibilidade, espera-se, com base em dados atuais, encontrar uma média anual de 100.000 quilômetros realizados por cada veículo.

Para efeito de comparação, quando os veículos são obtidos diretamente pela própria instituição, casos de não-terceirização, a garantia tem prazo de 12 meses ou 100.000 quilômetros (o que ocorrer primeiro). Para as revisões neste período, a montadora *Renault*, por exemplo, estabelece os seguintes valores (ver quadro 03):

QUADRO 03

KM	ITENS	VALOR DA REVISÃO EM R\$
10.000	Anel, Filtro de Combustível, Filtro de Óleo, Filtro do Habitáculo, Lubrificante Elf Competition TX 10W40, Mão-de-obra	211,00
20.000	Anel, Filtro de Ar, Filtro de Combustível, Filtro de Óleo, Filtro do Habitáculo, Lubrificante Elf Competition TX 10W40, Mão-de-obra	524,00
30.000	Anel, Filtro de Combustível, Filtro de Óleo, Filtro do Habitáculo, Lubrificante Elf Competition TX 10W40, Mão-de-obra	414,00
40.000	Anel, Filtro de Ar, Filtro de Combustível, Filtro de Óleo, Filtro do Habitáculo, Lubrificante Elf Competition TX 10W40, Mão-de-obra, Velas	644,00
50.000	Anel, Filtro de Combustível, Filtro de Óleo, Filtro do	414,00

	Habitáculo, Lubrificante Elf Competition TX 10W40, Mão-de-obra	
60.000	Anel, Filtro de Ar, Filtro de Combustível, Filtro de Óleo, Filtro do Habitáculo, Kit Correia da Distribuição, Kit Correia de Acessórios, Lubrificante Elf Competition TX 10W40, Mão-de-obra	1.436,00
70.000	Anel, Filtro de Combustível, Filtro de Óleo, Filtro do Habitáculo, Lubrificante Elf Competition TX 10W40, Mão-de-obra	414,00
80.000	Anel, Filtro de Ar, Filtro de Combustível, Filtro de Óleo, Filtro do Habitáculo, Fluido de Freio, Líquido de Arrefecimento, Lubrificante Elf Competition TX 10W40, Mão-de-obra, Velas de Ignição	937,00
90.000	Anel, Filtro de Combustível, Filtro de Óleo, Filtro do Habitáculo, Lubrificante Elf Competition TX 10W40, Mão-de-obra	414,00
100.000	Anel, Filtro de Ar, Filtro de Combustível, Filtro de Óleo, Filtro do Habitáculo, Lubrificante Elf Competition TX 10W40, Mão-de-obra	524,00
Custo Total de Revisões		5.932,00

Fonte: Site da Renault – Revisão Preço Fechado, para o veículo Sandero 1.6 com ar condicionado e direção hidráulica (www.renault.com.br).

Diante desses dados, fornecidos para um carro de uso comum, deve-se acrescentar ao custo de manutenção, a ser repassado para empresa locada, o custo de substituição de peças e serviços, tomando como base despesas geradas nos anos anteriores, como, por exemplo, custos de troca de pneus e etc.

Por mencionar em pneus, seguindo critérios de trocas estipuladas, segundo dados do site da *hc pneus* (disponível em <http://www.hcpneus.com.br/pneus-loja>, acesso em 15 de setembro de 2013) e adaptando-os ao contexto da PMRN, seriam necessárias 3.200 unidades (duas trocas) para toda frota. O preço médio de pneu no mercado, hoje, é de, aproximadamente, R\$ 333,28, o que totalizaria R\$ 1.066.496,00 anual.

A aquisição de veículos representa o maior custo desse quesito, na última compra realizada pelo governo do Estado, o custo unitário por veículo saiu em R\$ 30.487,80, por nota de empenho de R\$ 5.000.000,00 para 164 veículos, cuja perspectiva de vida útil seria aproximadamente de dois anos.

Multiplicando o valor de aquisição para cada veículo por 400 veículos do modelo pesquisado e, posteriormente, dividindo o valor total pela vida útil estimada de dois anos para cada veículo, perfaz um total de R\$ 6.097.560,00, como recurso necessário para aquisição anual.

Para compreender de maneira geral os custos envolvidos nesse setor, considera-se o seguinte cálculo do valor anual:

- Valor para aquisição dos veículos:

$$\text{R\$ } 30.487,80 \times 400 \text{ veículos} = \text{R\$ } 12.195.120,00$$

Dividindo o valor da aquisição pela vida útil estimada de dois anos, tem-se o recurso anual necessário para aquisição:

$$\text{R\$ } 12.195.120,00 / 2 \text{ anos} = \text{R\$ } 6.097.560,00 \text{ (1)}$$

- As revisões por um período de 1 ano totalizam:

$$\text{R\$ } 5.932,00 \times 400 \text{ veículos} = \text{R\$ } 2.372.800,00 \text{ (2)}$$

- O custo de peças e serviços corrigido pelo percentual de 8,4%, resulta em:

$$\text{R\$ } 1.547.244,34 \text{ (2012)} + 8,4\% = \text{R\$ } 1.677.212,86, \text{ estimativa para 2013 (3)}$$

- O valor dos pneus:

$$\text{R\$ } 333,28 \text{ (valor unitário)} \times 3.200 \text{ unidades (2 trocas)} = \text{R\$ } 1.066.496,00 \text{ (4)}$$

- A depreciação:

$$20\% \text{ de } \text{R\$ } 30.487,80 = \text{R\$ } 6.097,56$$

$$\text{R\$ } 6.097,56 \times 400 \text{ veículos} = \text{R\$ } 2.439.024,00 \text{ (5)}$$

- E o custo de licenciamento e seguro:

$\text{R\$ } 165,25$ (licenciamento + seguro) para um veículo tipo Renault Sandero.

$$\text{R\$ } 165,25 \times 400 \text{ veículos} = \text{R\$ } 66.100,00 \text{ (6)}$$

Por fim, soma-se (1) (2) (3) (4) (5) (6) e divide-se pelo número de veículos da frota (400 veículos).

$$\begin{aligned} &\text{R\$ } 6.097.560,00 + \text{R\$ } 2.372.800,00 + \text{R\$ } 1.677.212,86 + \text{R\$ } 1.066.496,00 + \\ &\text{R\$ } 2.439.024,00 + \text{R\$ } 66.100,00 = \text{R\$ } 13.719.192,86 \end{aligned}$$

$$\text{R\$ } 13.719.192,86 / 400 \text{ veículos} = \text{R\$ } 34.297,98 \text{ (7)}$$

(7) Custo médio anual por cada veículo da frota própria.

QUADRO 04

Custo médio anual/veículo (A)	km anual/veículo (B)	Custo unitário do veículo/km rodado (C=A/B)
R\$ 34.297,98*	100.000	R\$ 0,34

Fonte: Elaborado a partir de dados fornecida pela Diretoria de Apoio Logístico da PMRN.

*Este valor corresponde ao total de custos dividido pelo número de veículos da frota.

No quadro abaixo, está contido o valor de R\$ 0,30 por quilometro rodado, adquirido mediante a operação do valor mensal (R\$ 2.480,00) pago atualmente pela locação vigente dividido pela média mensal de quilometragem adotada.

QUADRO 05

Custo médio anual/veículo (A)	km anual/veículo (B)	Custo unitário do veículo/km rodado (C=A/B)
R\$ 29.760,00*	100.000	R\$ 0,30

Fonte: Locadora Citycar.

Em posse desses números, e de algumas estatísticas, apresenta-se a seguir um comparativo das vantagens alcançadas em se contratando e, evidentemente, implementando o novo modelo. Neste caso, vale destacar que este valor pode ser alterado, pois foi encontrado empiricamente. Num certame licitatório, a proposta provavelmente tende a sofrer modificações, mas, dentro de uma margem aceitável.

QUADRO 06

Demonstração		Manual/ veículo	Custo anual/ veículo	Custo anual total	Economia anual R\$	Economia
PMRN (Aquisição)	R\$ 0,34	100.000	R\$ 34.297,98	R\$ 13.719.192,86	R\$ 1.815.192,86	15,25 %
Proposta (Terceirização)	R\$ 0,30		R\$ 29.760,00	R\$ 11.904.000,00		

Fonte: Elaborado a partir de dados fornecidos pela Diretoria de Apoio Logístico - DAL.

Confrontando os números do quadro 06, logo se percebe a viabilidade do projeto. Em termos percentuais, há economia de 15,25% em relação aos quilômetros rodados, optando-se pelo serviço terceirizado. Lembrando que esses custos ainda podem sofrer redução, desde que se coíba o uso de viagens desnecessárias e respeitando limites a serem especificados. Espera-se que de imediato se obtenha uma diminuição de 10% a 15% das quilometragens.

Embora já exista rastreamento da localização das VTR's pelo CIOSP, a adoção desse novo método, provavelmente, contribuirá para evitar os “desvios de roteiro”, pois, com o auxílio do rastreador, o trajeto efetuado pelas VTR's ficará mais evidenciado, conseqüentemente haverá uma melhor prestação de serviço.

No entanto, a redução dos gastos quantitativos propiciará o aumento de recursos para os serviços de cunhos qualitativos. Assim, os servidores que compõem as equipes dessas VTR's da PMRN são também beneficiados, já que vão utilizar veículos seguros, por estar com manutenção em dia. Frise-se, ainda, como medida cautelar e com previsão em edital, que deve haver um percentual de 10% da frota reserva disponível para casos de emergência. Obviamente que essa proposta de locação não solucionará todos os problemas que cercam a área de transporte da PMRN, contudo, amenizará “gargalos” que prejudicam operacionalmente o serviço policial.

5.1 - CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO

Para dar continuidade a proposta aqui delineada, constituiu-se uma sequência de atividades, com prazos e recursos financeiros destinados à implantação do projeto, como descrito nas tarefas a seguir:

TAREFAS
Encaminhamento do processo administrativo para análise e parecer da PGE;
Deflagração do processo licitatório (divulgação, licitação e homologação);
Contratação da empresa vencedora da licitação (gerar fonte de pagamento no valor de R\$ 11.904.000,00 para locação de 400 veículos, rateados mensalmente de acordo com a quilometragem rodada);

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As análises acadêmicas, em qualquer campo do conhecimento, fornecem um espectro daquilo que se esconde por trás do senso-comum. E quando se volta para uma observação em todos os lados do objeto em foco, vê-se alternativas que aliadas a um cunho teórico e de experiência profissional podem se tornar possíveis e uma vez implantadas aperfeiçoam funcionamentos que não mais atendiam os anseios de seus usuários: policiais de um lado e sociedade do outro.

Essa constatação revela a necessidade de sair da tese comodista de que serviços públicos são sofríveis. Os aperfeiçoamentos das academias militares devem extrair de seu corpo pensante medidas e soluções que inovem as atividades institucionais – características peculiares ao mundo contemporâneo. Observar o que precisa ser cambiado não deve ser feito apenas visualizando o que faz parte da PMRN; pode-se descobrir nas demais polícias do país instrumentos, métodos e tecnologias que adaptados podem garantir a instituição de um conhecimento preciso, mas que “andava” em falta. Por isso que as corporações policiais devem estar interligadas – não apenas na informatização e nos setores de inteligência, como nos dispositivos capazes de alavancar a faculdade inata do caráter e do poder de polícia.

Discutiu-se neste trabalho alguns desafios encontrados no gerenciamento de frotas, mais precisamente a da PMRN, como os elevados custos de manutenção e sua operacionalização, dando ênfase para os veículos destinados às atividades operacionais. Por se tratar de um problema sistêmico, o gerenciamento de frotas de VTR's deve fazer parte, constantemente, das prioridades da administração, devido ao seu caráter de catalisar inovações nesse quesito.

Diante da análise, foi possível identificar pontos críticos no sistema gerencial da frota da PMRN. Entre eles, a necessidade de se adaptar e aperfeiçoar os limitados recursos disponíveis para esse setor. A barreira financeira não se constitui em um problema isolado da polícia militar, no entanto, por envolver um serviço básico para a sociedade, segurança pública, soluções nesse âmbito trará maior sensação de segurança à comunidade, pela qualidade do serviço prestado.

Com efeito, o tema escolhido, além de ser contemporâneo e importante, demonstra um momento de transição administrativa de um setor específico, contudo, por analogia, percebe-se que as demais áreas também estão passando por um momento crítico,

seja financeiro ou de atualização metodológica do modo de trabalho. Cabe aos trabalhos acadêmicos, desenvolvidos por servidores que interligam suas atividades funcionais ao campo teórico, contribuir para o avanço da administração pública, aprimorando o sistema vigente.

Alia-se a esse conhecimento a aquisição de sistemas de controle informatizado, devido ao grande volume de informações processadas. O sistema de rastreamento dos veículos, por exemplo, fortalecerá a redução de consumo de combustíveis, bem como, desvios de rotas, já que haverá fiscalização.

Quanto aos resultados dessa nova proposta – contrato de repasse de valor para empresa contratada a partir da quilometragem percorrida –, só se poderá aferir a real redução de custos após um determinado período de sua implementação. E quanto à possibilidade de variação nesses valores mensalmente, maior rigidez deverá ser adotada para combater leituras de hodômetros incorretas, por meio de um processo confiável de fiscalização.

Indubitavelmente, a adesão deste novo modelo só se consolidará se houver sucesso na sua implantação, mas antes a proposta deverá chegar à secretaria da PGE e garantir parecer favorável. Depois, para iniciar esse novo perfil contratual, passa-se por outros processos burocráticos, entre eles, a implantação de um processo licitatório para seleção de uma empresa de locação de veículos que atenda as demandas solicitadas pela PM e estabelecer servidores que ficarão à frente desse gerenciamento, tanto para os dados quanto para a realização de manutenções preventivas e corretivas dos veículos.

Embora, este assunto apresente escassez de referências bibliográficas específicas, alguns modelos foram discutidos na tentativa de comparar os benefícios ofertados pelo uso de frota própria ou privada, ou melhor, adotar o uso de VTR's oficiais (adquiridas pelo Governo) ou terceirizadas (serviço prestado por empresas contratadas). Toda a pesquisa foi baseada em números aproximados com a realidade interposta. As análises buscaram otimizar todo o processo de locação e minimizar os custos operacionais.

Por fim, conclui-se que o projeto, aqui versado, serve como intervenção ao modelo atual, constituindo um novo modelo de gestão de frota para o Estado. A expectativa é de que essa sugestão subsidie o escalão superior da PMRN quanto à gestão da frota, a fim de que seja autorizada/aplicada pelo Comandante Geral da PMRN, em aquiescência com o Governo do Estado. Certamente, esse modelo de intervenção contribuiria à longo prazo para uma significativa redução nos custos destinados à locação de VTR's.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Processo nº. 031.2008. V. PP. 010. **SAD/PREGÃO**. 2013.
- BRETAS, Marcos Luiz; ROSEMBERG, André. **A história da polícia no Brasil: balanço e perspectivas**. IN: Revista Topoi, v. 14, n. 26, 2013, p. 162-173.
- CORDEIRO, José de J. Nunes. et al. **Curso MBA de projetos do setor público**. Cuiabá, 2005. v.1, p. 01-05.
- DAMAZIO, Alex. **Administrando pela gestão da qualidade total**. Rio de Janeiro: Interciência, 1998.
- DI PRIETO, Maria Sylvia Zanella. **Parcerias na Administração Pública**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- FANTINELL, Joceli. **Curso de graduação em administração**. Porto Alegre: UFRS 2007. v.1, p. 01-75.
- LUBAMBO, Tiago. **A "banda" boa do setor público**. Revista Exame, ed. n. 0950, Vol.43. 2009, p.102-8.
- MINAS GERAIS. **Terceirização da Frota**. Portal do Governo. 2013. Disponível em: <<http://www.mg.gov.br/governomg/portal/c/governomg/governo/acoes-do-governo/5815-seguranca/62104-terceirizacao-da-frota/5795/5040>> Acesso em: 02 de outubro de 2013.
- OLIVEIRA, Ricardo Machado. **Frota Terceirizada Versus Frota Própria: Um Comparativo para a Secretaria de Administração do Estado da Bahia**. Salvador: UFB, 2011.
- OSBONE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo**. Tradução de Sérgio Fernando Guarischi Bath e Ewandro Magalhães Junior. 1º ed. Brasília: MH, 1994.
- PACHECO, Lázaro Paulo. **Curso de especialização em técnicas fazendárias**. In: UFBA. Salvador, 2004. v.1, p. 01-105.
- PERNAMBUCO. Edital nº 010 (2008). **Dispõe sobre a Registro de preços para a prestação de serviço de sistema de táxi para transporte de servidores públicos**. Recife, 2008.
- PINTO JÚNIOR, Lauro Ribeiro. **Os Dilemas do Direito do Trabalho na Terceirização**. 1 ed. Rio – São Paulo – Fortaleza: ABC Editora, 2006.
- RIO GRANDE DO NORTE. **Acervo de imagens histórica da PMRN**. Natal. Disponível em <<http://www.pm.rn.gov.br/Conteudo.asp?TRAN=PASTAC&TARG=251&ACT=&PAGE=1&PARM=&LBL=Fotos+Hist%F3ricas>>. Acesso em 25 de setembro de 2013.
- RIO GRANDE DO NORTE. **Boletim Geral nº 188/2013 da Polícia Militar do Rio Grande do Norte**. Natal, 2013, pag. 012.

RIO GRANDE DO NORTE. **Decreto nº. 23.627 de 02 de agosto de 2013 publicado no Diário Oficial do Estado.** Natal, 2013.

VALENTE, A. M; PASSAGLIA, E; NOVAES, A. G. **Gerenciamento de transporte e frotas.** São Paulo: Pioneira,1997. 215 p.

VASCONCELOS, Fábio. **Gastos com terceirização dos veículos da Polícia Militar dariam para triplicar a frota.** Portal O Globo. Rio de Janeiro/RJ. 2011. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/rio/gastos-com-terceirizacao-dos-veiculos-da-policia-militar-dariam-para-triplicar-frota-2711490#ixzz2hntux4xq>>. Acesso em 30 de setembro de 2013.

WINDOWS SEVEN. **Charge de Brum.** (2013). Disponível em: <<http://arquivos.tribunadonorte.com.br/fotos/129344.jpg>>, acesso em 01 de outubro de 2013.

WINDOWS SEVEN. **Governador entrega 1228 veículos que renovarão frota da Segurança Pública.** (2012). Disponível em: <http://www.marconiperillo.com/equipe/governador-entrega-1228-veiculos-que-renovarao-frota-da-seguranca-publica-do-estado/>. Acesso em 02 de outubro de 2013.