

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS – PMMA

**ANTONIO BARTOLOMEU COSTA JÚNIOR**

**LOGÍSTICA AUTOMOTIVA:** análise da gestão da frota da Polícia Militar do Maranhão

São Luís

2018

**ANTONIO BARTOLOMEU COSTA JÚNIOR**

**LOGÍSTICA AUTOMOTIVA: análise da gestão da frota da Polícia Militar do Maranhão**

Monografia apresentada ao Curso de Formação de Oficiais PM da Universidade Estadual do Maranhão – UEMA – para obtenção do grau de Bacharel em Segurança Pública.

Orientador: Major QOPM Lucas Daniel Fernandes Cardozo.

São Luís

2018

Costa Júnior, Antonio Bartolomeu.

Logística automotiva: análise da gestão da frota da Polícia Militar do Maranhão / Antonio Bartolomeu Costa Júnior. – São Luís, 2018.

90 f.

Monografia (Graduação) – Curso de Formação de Oficiais, Universidade Estadual do Maranhão, 2018.

Orientador: Maj. QOPM Lucas Daniel Fernandes Cardozo.

1.Logística militar. 2.Transportes. 3.Gestão da frota. 4.Polícia militar - Maranhão. I.Título

CDU: 355.69(812.1)

**ANTONIO BARTOLOMEU COSTA JÚNIOR**

**LOGÍSTICA AUTOMOTIVA:** análise da gestão da frota da Polícia Militar do Maranhão

Monografia apresentada ao Curso de Formação de Oficiais PM da Universidade Estadual do Maranhão – UEMA – para obtenção do grau de Bacharel em Segurança Pública.

Aprovada em: 04 / 12 / 2018

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Major QOPM Lucas Daniel Fernandes Cardozo (Orientador)**

Polícia Militar do Maranhão

---

**Major QOPM Carlos Alberto Gomes Carvalho (1º Examinador)**

Polícia Militar do Maranhão

---

**Prof. Me. Paulo De Tércio Castro Nogueira (2º Examinador)**

Universidade Estadual do Maranhão

Ao meu pai Antonio, a minha mãe Francisca e ao meu irmão Denilton, meus alicerces, exemplos de vida para mim.

Aos meus tios, Augusto e Luciene, família que me acolheu, ajudando-me em todos os momentos dessa jornada.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por ser sempre onipresente em minha vida, concedendo-me a oportunidade de poder vivenciar este momento único que jamais esquecerei.

Aos meus pais, Francisca e Antonio, pessoas pelas quais tenho uma profunda admiração e amor, que sempre me ajudaram e me deram forças para seguir em frente nos momentos em que mais fraquejei, dando-me apoio em todas as decisões que eu tomei e fornecendo-me o suporte para que eu pudesse realizar este sonho.

Aos meus tios, Augusto e Luciene, pessoas a quem tenho gratidão e carinho imensuráveis, por tudo que fizeram por mim desde a minha chegada para morar em São Luís, no início de 2013, até os dias atuais, sempre me apoiando e incentivando-me, não deixando faltar nada para que eu pudesse atingir meus objetivos, a vocês meus eternos agradecimentos.

Ao meu irmão e meus primos, pessoas que são verdadeiros amigos, em especial Denilton, Elton, Danrley, Augusto Filho, por sempre me apoiarem e estarem presentes em todos os momentos dessa minha árdua caminhada.

A todos os meus amigos da minha terra natal que torcem por mim, obrigado pelas palavras de incentivo que sempre recebi de vocês.

À Universidade Estadual do Maranhão e seus integrantes, em especial à professora Irlane Moraes Novaes, por sempre me ajudar nas horas em que mais precisei e por suas orientações que me guiaram na realização dos meus trabalhos, ao professor Paulo de Tércio Castro Nogueira, por não medir esforços para me ajudar na construção deste trabalho, contribuindo de forma significativa nessa caminhada, e a todos os demais professores da UEMA, importantes para o desempenho de minhas atividades profissionais e para o desenvolvimento da minha vida pessoal, sou grato por todo o conhecimento repassado.

À Academia de Polícia Militar “Gonçalves Dias”, seus oficiais e instrutores, por todos os ensinamentos da vida castrense e pelos conhecimentos repassados que, com certeza, serão os elementos norteadores da minha conduta durante toda a vida.

A todos os meus amigos da 21ª Turma - “Bravos Infantes”, em especial os meus companheiros Claudir, Viégas, Vasconcelos e Vieira, por sempre me ajudarem em todos os momentos, por rirmos nos momentos bons e ruins e por toda confiança que tiveram em mim. A vocês digo que sempre estarei à disposição para o que precisarem.

Ao meu orientador, Maj QOPM Lucas, por toda ajuda e suporte necessário para a consagração deste trabalho.

Ao senhor Tenente Coronel QOPM Santos, chefe da 4ª Seção do Estado Maior Geral da PMMA, por toda ajuda e disponibilidade em fornecer dados essenciais para a fundamentação desta pesquisa.

Ao senhor Major QOPM Carlos Alberto Gomes Carvalho, chefe do Centro de Suprimentos e Manutenção da PMMA, por toda disponibilidade em ajudar e contribuir para construção deste trabalho.

E a todos que contribuíram de forma direta ou indiretamente para a conclusão dessa jornada, que me ajudaram e incentivaram a nunca desistir dos meus sonhos e sempre buscar vencer mesmo nos momentos em que nem eu mesmo acreditava em mim.

*“Nós somos o que fazemos repetidamente.  
Excelência, portanto, não é um ato, mas um  
hábito.”*

*(Aristóteles)*



## RESUMO

Percebe-se que a ideia de padronização é característica intrínseca das organizações militares. Na logística, a gestão de frota surge então como um instrumento de gestão técnica inteligente que visa conduzir todos os processos ligados à administração de transportes, englobando aspectos como abastecimento, manutenção, identificação visual, distribuição, etc. Na Polícia Militar do Maranhão (PMMA), a gestão da frota é uma filosofia que está em constante desenvolvimento, buscando sempre os avanços pertinentes para melhor atender à população. O objetivo dessa pesquisa foi analisar a percepção dos oficiais a respeito da eficiência e eficácia da gestão da frota da PMMA. Foram apresentados no decorrer do trabalho aspectos conceituais da logística empresarial e da logística militar, a importância da padronização nas organizações, conceitos de gestão de frota, definições de eficiência e eficácia, bem como a apresentação de instrumentos utilizados na gestão da frota de outras Polícias Militares e a descrição do processo de gerenciamento da frota da Corporação maranhense. Para consolidar esta investigação, utilizou-se da abordagem qualitativa, da pesquisa descritiva, exploratória, bibliografia, documental, de campo e estudo de caso, tendo como objeto de estudo, unidades operacionais da grande ilha maranhense e seus oficiais chefes das seções do P/4, a Diretoria de Apoio Logístico (DAL) e o Centro de Suprimentos e Manutenção (CSM) da PMMA. A coleta de dados foi realizada no período de 01 a 25 de outubro de 2018, através da aplicação um questionário semiestruturado, contendo 10 questões. Constatou-se que a maioria dos oficiais entrevistados ainda não considera eficiente e eficaz a gestão da frota da Instituição, relatando a necessidade de se fazer a normatização escrita do processo de gestão e a implantação de sistemas informatizados que auxiliem no gerenciamento das viaturas da Instituição.

**Palavras-chave:** Logística Militar. Transportes. Gestão da Frota. Polícia Militar do Maranhão.

## ABSTRACT

It is perceived that the idea of standardization is an intrinsic characteristic of military organizations. In logistics, fleet management emerges as an intelligent technical management instrument that aims to conduct all processes related to transport management, encompassing aspects such as supply, maintenance, visual identification, distribution, etc. In the Military Police of Maranhão (PMMA), fleet management is a philosophy that is constantly developing, always seeking the pertinent advances to better serve the population. The objective of this research was to analyze the officers' perceptions regarding the efficiency and effectiveness of PMMA fleet management. Conceptual aspects of business logistics and military logistics, the importance of standardization in organizations, concepts of fleet management, definitions of efficiency and effectiveness, as well as the presentation of instruments used in the management of the fleet of other Military Police and the description of the fleet management process of the Maranhão Corporation. To consolidate this research, we used the qualitative approach, descriptive, exploratory, bibliography, documentary, field and case study, having as object of study, operational units of the great island of Maranhão and their official heads of the P/4, the Logistics Support Board (DAL) and PMMA's Supply and Maintenance Center (CSM). Data collection was carried out from 01 to 25 October 2018, through the application of a semi-structured questionnaire containing 10 questions. It was verified that most of the officers interviewed still do not consider the management of the Institution's fleet to be efficient and effective, reporting the need to make the written standardization of the management process and the implementation of computerized systems that assist in the management of the Institution's vehicles.

**Keywords:** Military Logistics. Transport. Fleet Management. Military Police of Maranhão.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	–	Ciclo logístico das Forças Armadas .....	22
Figura 2	–	Plataforma do Sistema de GVE da PMSC .....	33
Figura 3	–	Viaturas convencionais da PMMA .....	44
Figura 4	–	Viaturas do BOPE/COSAR .....	45
Figura 5	–	Viaturas utilizadas nos GTM's .....	46

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	– Panorama geral da frota da PMMA .....	49
Gráfico 2	– Orçamento geral da PMMA nos últimos três anos .....	50
Gráfico 3	– Orçamentos disponíveis para contratos e custeios de despesas da PMMA .....	51
Gráfico 4	– Comparativos orçamentários em 2017 .....	51
Gráfico 5	– Comparativos orçamentários em 2018 .....	52
Gráfico 6	– Faixa de idade .....	61
Gráfico 7	– Posto que ocupa na Instituição .....	61
Gráfico 8	– Tempo que acumula na função de chefe do P/4 .....	62
Gráfico 9	– Conhecimento de manuais ou portarias .....	63
Gráfico 10	– Gestão da frota nos batalhões .....	64
Gráfico 11	– Frequência de baixas das viaturas .....	65
Gráfico 12	– Tempo que uma viatura fica baixada .....	65
Gráfico 13	– Realização de manutenções das viaturas .....	66
Gráfico 14	– Adesivagem das viaturas .....	67

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	–	Resumo geral do efetivo da PMMA .....	43
Quadro 2	–	Compras realizadas pela PMMA .....	53
Quadro 3	–	Verba da própria PMMA para a locação de viaturas .....	53
Quadro 4	–	Principais cláusulas do contrato N° 049/2016-PMMA .....	56
Quadro 5	–	Respostas dos entrevistados .....	69
Quadro 6	–	Propostas dos entrevistados .....	70

## LISTA DE SIGLAS

APMGD	Academia de Polícia Militar “Gonçalves Dias”
BOPE	Batalhão de Operações Especiais
BPA	Batalhão de Polícia Ambiental
BPM	Batalhão de Polícia Militar
BPRv	Batalhão de Polícia Rodoviária
BPTur	Batalhão de Polícia de Turismo
CATE	Comando de Ações Táticas Especiais
CMT	Centro de Motomecanização e Transportes
COSAR	Comando de Operações e Sobrevivência em Áreas Rurais
CSM	Centro de Suprimentos e Manutenção
DAL	Diretoria de Apoio Logístico
DALF	Diretoria de Apoio Logístico e Finanças
DETRAN	Departamento Estadual de Trânsito
DIAE	Diretoria de Inteligência e Assuntos Estratégicos
DP	Diretoria de Pessoal
EMG	Estado Maior Geral
FT	Força Tática
GOE	Grupo de Operações Especiais
GTM	Grupo Tático Móvel
GVE	Gerenciamento de Veículos e Equipamentos
PMMA	Polícia Militar do Maranhão
PMMG	Polícia Militar de Minas Gerais
PMPB	Polícia Militar da Paraíba
PMSC	Polícia Militar do Estado de Santa Catarina
ROTAM	Ronda Ostensiva Tático Móvel
RPMONT	Regimento de Polícia Montada
SEPLAN	Secretária de Estado de Planejamento e Orçamento
SSPMA	Secretária de Segurança Pública do Maranhão
TEAM	Termo de Exame e Averiguação de Material
UEMA	Universidade Estadual do Maranhão
UPM's	Unidades Policiais Militares
USC	Unidade de Segurança Comunitária

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>LOGÍSTICA</b> .....	<b>18</b>
<b>2.1</b>	<b>Logística militar</b> .....	<b>20</b>
<b>2.2</b>	<b>Gestão de frota</b> .....	<b>24</b>
<b>2.3</b>	<b>Padronização</b> .....	<b>26</b>
<b>2.4</b>	<b>Eficiência e eficácia</b> .....	<b>29</b>
<b>2.5</b>	<b>Instrumentos utilizados na gestão da frota de outras Polícias Militares</b> .....	<b>31</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>35</b>
<b>4</b>	<b>POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO</b> .....	<b>40</b>
<b>4.1</b>	<b>Breve histórico da PMMA</b> .....	<b>41</b>
<b>4.2</b>	<b>Características e divisão da frota veicular da PMMA</b> .....	<b>44</b>
<b>4.3</b>	<b>Gestão da Frota da PMMA</b> .....	<b>47</b>
4.3.1	Panorama geral da frota da PMMA .....	49
4.3.2	Cadastro e emplacamento.....	52
4.3.3	Abastecimento e manutenção .....	54
4.3.4	Adesivagem (plotagem) .....	59
<b>5</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>60</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>72</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>76</b>
	<b>APÊNDICES</b> .....	<b>79</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO PARA VERIFICAR A PERCEPÇÃO DOS OFICIAIS A RESPEITO DA GESTÃO DA FROTA DA PMMA</b> .....	<b>80</b>
	<b>APÊNDICE B – IMAGENS REGISTRADAS DURANTE A REALIZAÇÃO DA PESQUISA</b> .....	<b>83</b>
	<b>ANEXOS</b> .....	<b>85</b>
	<b>ANEXO I – CAPA E SUMÁRIO DO MANUAL DE GESTÃO DA FROTA DA PMMG</b> .....	<b>86</b>
	<b>ANEXO II – CAPA E SUMÁRIO DO REGULAMENTO DE GESTÃO DA FROTA DA PMPB</b> .....	<b>88</b>
	<b>ANEXO III – MANUAL DE IDENTIDADE VISUAL DA PMPB</b> .....	<b>89</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Desde a invenção do automóvel até os tempos atuais, a necessidade de se ter um padrão quanto à forma de utilização, adaptação ao meio, características mecânicas e visuais, têm feito com que tanto o setor privado, quanto o público busquem formas de padronizar suas frotas com intuito de maximizar os resultados e minimizar os gastos.

Assim, deve-se buscar constantemente a padronização de ferramentas, máquinas e procedimentos utilizados na execução dos serviços. Destarte, a gestão de frota de veículos surgiu como uma forma de gestão inteligente adaptada para o meio automobilístico, em que são definidos ordenamentos quanto à aplicabilidade e manutenção dos veículos envolvidos no serviço, sejam eles públicos ou não, proporcionando maior segurança aos motoristas, às entidades proprietárias dos automóveis e à sociedade.

A Polícia Militar do Maranhão (PMMA), seguindo os preceitos constitucionais de assegurar a preservação e manutenção da ordem pública, executa o policiamento ostensivo em todo o estado do Maranhão por meio de diversas modalidades de policiamento, tais quais: a pé, montado, aéreo, em embarcação, bicicleta, e, principalmente motorizado, pois é por meio de veículos e motocicletas, que a PMMA percorre toda a extensão da sua circunscrição.

Quando se leva em consideração a atual conjuntura do cenário nacional no que diz respeito à Segurança Pública, nota-se que desenvolver políticas públicas neste campo tem sido um desafio para os estados, tendo em vista as transformações e evoluções da sociedade brasileira e em específico os índices alarmantes da criminalidade e da violência experimentadas cotidianamente pelos cidadãos no país.

Analisando os dados do documento intitulado Anuário Brasileiro de Segurança Pública de 2018, produzido pelo Fórum Brasileiro de Segurança Pública, percebe-se que foi investido 84,7 bilhões de reais em Segurança Pública em 2017, em todo o país, o que representa um crescimento de apenas 0,85% em relação ao investido em 2016. É oportuno destacar também que segundo o referido documento, o Maranhão investiu 1,6 bilhão de reais em Segurança Pública no ano de 2017.

Em face de seu encargo de resguardar a ordem pública no estado do Maranhão, a PMMA reconhece que planejar as suas ações de forma apropriada, a partir de conhecimentos, informações e experimentos, utilizando meios técnicos de gestão, é uma forma de se aperfeiçoar e melhor prestar seus serviços à comunidade. Tal conscientização é uma resposta aos anseios da sociedade que necessita ter organizações públicas eficientes, eficazes e efetivas.



Na administração logística, sobretudo militar, é inerente a toda instituição militar, a ideia de padronização, com o objetivo de tornar uniforme a doutrina da corporação e criar uma identidade própria que caracterize a organização.

Sendo assim, a PMMA necessita gerir seus instrumentos de trabalho adequadamente, e no caso da frota, conforme dados fornecidos pela Diretoria de Apoio Logístico (DAL) da PMMA, órgão central que coordena e administra a logística da Corporação, tem-se que até março de 2018, o número de veículos pertencentes à Instituição era de 1.994, divididos em carros de pequeno, médio e grande porte, trailers, caminhões, ônibus, motocicletas e embarcações.

Observa-se que a Instituição possui uma quantidade significativa de veículos sob sua tutela, o que dispense recursos consideráveis tanto no tocante à solução dos mais variados problemas ligados à gestão da frota, às manutenções preventivas e corretivas, e também aos recursos para manter a frota operando 24 horas, tais como combustíveis e peças.

Considerando a importância desses veículos nas atividades da Polícia Militar, ressalta-se a necessidade da padronização dos procedimentos que regem a utilização da frota, no que diz respeito ao abastecimento, manutenções, identificação visual, assim como os meios de aquisição, cadastro, inclusão e exclusão dos sistemas de controle de bens, isto é, controle do patrimônio, e gerenciamento das transferências e movimentações entre as unidades operacionais da Corporação.

Nesse sentido, a efetividade de uma gestão de frota planejada, auxilia e conduz o delineamento estratégico da Instituição para um avanço da sua capacidade operacional, imprescindível para o cumprimento do papel constitucional previsto na Carta Magna de 1988 para as Polícias Militares.

Vale destacar também que o aumento do quantitativo da frota veicular da PMMA não ocorre de forma regular, pois há diversas maneiras de um veículo adentrar na Corporação, seja por meio de aquisição própria, modalidade que é pouco usual, doação, convênios com órgãos municipais, estaduais, federais e da iniciativa privada, e, a locação, modalidade que vem sendo bastante utilizada pelas polícias do Brasil.

Outro fator importante é a modificação que ocorre na estrutura organizacional da Instituição sempre que são criadas novas unidades operacionais. Daí, tem-se a necessidade de adequação da frota para atender às novas unidades criadas, e, é de responsabilidade da gestão da frota acompanhar esse processo visando adaptar e distribuir adequadamente os veículos entre as unidades.

A partir disso, nota-se que as organizações devem sempre almejar a unicidade de procedimentos e otimização dos seus recursos, aspirando à redução de gastos. Nessa perspectiva, é oportuno destacar que padronizar não é simplesmente tornar único um procedimento ou uma máquina, uma vez que a ideia de padronização é muito abrangente, e, interliga todos os passos de um processo logístico, em que também são partes do processo os equipamentos, a tecnologia da informação, e principalmente os recursos humanos, que são os responsáveis por comandar todo esse processamento, daí percebe-se a importância de pessoas capacitadas para coordenar esse método.

Nesse ínterim, depreende-se o quão importante é para uma corporação possuir uma filosofia de padronização e gestão. Portanto, a padronização se apresenta como uma forma segura de administração de recursos, proporcionando qualidade na utilização da frota de veículos, refletindo diretamente no desenvolvimento das operações policiais, de modo a garantir o sucesso da Instituição.

Diante do exposto, foi escolhido como tema desta pesquisa “Logística automotiva: análise da gestão da frota da Polícia Militar do Maranhão”. Em decorrência disso, a ideia central do tema culminou no seguinte questionamento: “Qual a percepção dos oficiais a respeito da eficiência e eficácia da gestão da frota da Polícia Militar do Maranhão? ”.

Para responder à esta indagação, este estudo tem como objetivo geral: analisar a percepção dos oficiais a respeito da eficiência e eficácia da gestão da frota da Polícia Militar do Maranhão. Quanto aos objetivos específicos, tem-se: pesquisar instrumentos utilizados na gestão da frota de outras Polícias Militares do Brasil; investigar o processo de gestão da frota da Polícia Militar do Maranhão; propor sugestões para a melhoria da gestão da frota da Polícia Militar do Maranhão.

Para a realização desse estudo, recorreu-se à abordagem de pesquisa qualitativa, ressaltando-se que aspectos da pesquisa quantitativa também contribuíram para este estudo. Quanto aos objetivos, a pesquisa foi descritiva e exploratória, quanto aos procedimentos, embasou-se nas pesquisas bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso, tendo como locais de pesquisa 17 unidades operacionais da ilha do Maranhão (São Luís, Paço do Lumiar, Raposa e São José de Ribamar), a DAL, a 4ª Seção do Estado Maior Geral (EMG) e o Centro de Suprimentos e Manutenção (CSM). Para a coleta de dados, foi aplicado um questionário semiestruturado, contendo 10 questões, sendo 7 objetivas e 3 subjetivas, direcionado aos oficiais que chefiam a seção logística das unidades pesquisadas, no período de 01 a 25 de outubro de 2018.

Este trabalho está dividido em seis itens. O primeiro item é reservado à introdução, bem como apresentação do tema proposto e justificativa. O segundo item traz à baila conceitos de logística empresarial, enfatiza a logística militar, os aspectos conceituais da gestão de frota, bem como a importância da padronização, definições e esclarecimentos dos termos eficiência e eficácia, e, demonstra alguns instrumentos utilizados na gestão da frota de outras Polícias Militares da federação.

O terceiro item destina-se à descrição dos procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho. Logo após, o quarto item é dedicado à Instituição Polícia Militar do Maranhão; expõe-se um histórico da Organização; relatam-se algumas características da frota veicular da PMMA e é investigado o modo de funcionamento do processo de gestão da frota da Instituição.

O quinto item versa sobre a análise e discussão dos resultados obtidos através de questionários aplicados. Por fim, no sexto item são apresentadas as conclusões obtidas assim como as proposições a respeito da temática estudada, seguindo-se das referências bibliográficas, apêndices e anexos.

## 2 LOGÍSTICA

Ao versar sobre logística, é possível identificar que não é uma abordagem tão recente, uma vez que desde as origens da humanidade já era possível verificar que os povos antigos utilizavam métodos de coleta, armazenagem e distribuição de materiais e alimentos. A logística ganhou mais evidência a partir do surgimento das guerras, pois os conflitos fizeram com que fosse necessária uma grande mobilização e administração dos recursos utilizados pelas tropas. A logística nas guerras era tão importante ao ponto que:

Ao longo do tempo, muitas guerras foram vencidas recorrendo-se à utilização adequada do processo logístico, que, quando não se configurou adequadamente, provocou derrotas. O termo *logística*, do francês *logistique*, foi amplamente utilizado pelas forças armadas. O ambiente militar na arte da guerra sempre tratou como prioritárias as questões que envolviam:

- a. MATERIAIS: insumos administrativos e operativos;
- b. MÃO DE OBRA: do recrutamento ao desligamento;
- c. INSTALAÇÕES: aquisição, construção, manutenção e operação de instalações;
- d. PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS: contratos de terceiros. (LAURINDO; TEIXEIRA, 2014, p. 26, grifo do autor).

No entanto, os conceitos mais específicos sobre logística só começaram a surgir por ocasião da Segunda Grande Guerra Mundial. Desta feita, Koogan Larousse (1981 *apud* Gonçalves, 2013, p. 7) definiu logística como “[...] parte da arte militar que trata dos problemas de transporte e de abastecimento das tropas.” Percebe-se que esse conceito é diretamente ligado a área militar, entretanto, já é possível notar-se qual a competência da logística.

Ao tratar de logística, é preciso ter-se em mente que ela está diretamente ligada à cadeia de suprimentos, pois:

A Logística/Cadeia de Suprimentos é um conjunto de atividades funcionais (transportes, controle de estoques, etc.) que se repetem inúmeras vezes ao longo do canal pelo qual matérias-primas vão sendo convertidas em produtos acabados, aos quais se agrega valor ao consumidor. Uma vez que as fontes de matérias-primas, fábricas e pontos de venda em geral não têm a mesma localização e o canal representa uma sequência de etapas de produção, as atividades logísticas podem ser repetidas várias vezes até um produto chegar ao mercado. Então, as atividades logísticas se repetem à medida que produtos usados são transformados a montante no canal logístico. (BALLOU, 2006, p. 29).

Logo, depreende-se que a cadeia de suprimentos é o processo que regula todas as atividades da logística, orientando e coordenando os processos de aquisição de matérias-primas, a produção industrial, a venda e entrega de produtos, a prestação de serviços, além de realizar

uma constante retroalimentação no canal logístico, visando aperfeiçoar seus processos, estando sempre em um ciclo de movimentação.

Tratando-se de logística empresarial, Ballou (2011, p. 24) a definiu dizendo que:

A logística empresarial trata de todas atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável.

Nota-se que a logística empresarial se preocupa com todo o processo que sustenta a sua atividade comercial, desde a obtenção de matérias-primas, a produção/fabricação do produto e sua comercialização, além de observar a satisfação dos compradores com a qualidade dos produtos/serviços oferecidos de acordo com um preço que agrade ao consumidor.

A logística no setor público não é tratada de forma diferente, entretanto, o objetivo não é pautado no lucro propriamente dito, mas sim no atendimento ao interesse da coletividade, seus anseios e obrigações, assim, a missão da logística no serviço público é:

[...] estabelecer o nível de atividades logísticas necessário para ATENDER AO PÚBLICO-ALVO ORGANIZACIONAL NO TEMPO CERTO, NO LOCAL CORRETO E NAS CONDIÇÕES DESEJADAS, DE FORMA EFICIENTE E COM O CORRETO USO DOS RECURSOS PÚBLICOS. (LAURINDO; TEIXEIRA, 2014, p. 28).

É oportuno asseverar que no âmbito das instituições componentes da Administração Pública, é possível detectar a utilização da logística, principalmente no que diz respeito ao exercício de sua autonomia na administração de materiais, recursos e equipamentos atinentes a seu próprio funcionamento, que deve ser pautado de forma a garantir o máximo de aproveitamento efetivo, indispensável para atingir os interesses públicos, tal como preceituado pelos princípios que orientam o funcionamento do setor público.

Logo, percebe-se que o serviço público, muito embora não vise lucrar diretamente através de vendas e obtenção de receitas, é capaz de atingir resultados positivos quando consegue satisfazer os interesses sociais, mediante o fornecimento de serviços essenciais, tais como segurança pública, saúde, educação, infraestrutura, etc.

Por fim, Gonçalves (2013, p. 10) afirma que a logística:

É uma função de gerenciamento do fluxo total de bens e serviços por intermédio de uma rede.  
Essa rede envolve a movimentação desde os insumos e as matérias-primas até os produtos acabados destinados aos consumidores.

O gerenciamento logístico acontece por meio do fluxo de informações que é criado e flui por intermédio da rede.  
Essa rede envolve tanto o suprimento (logístico e jusante) quanto a distribuição física (logística e montante).  
[...]  
O gerenciamento logístico tem por objetivo reduzir os custos e aumentar, por consequências, a vantagem competitiva da empresa.

O certo é que, quanto mais efetiva for a administração logística de uma organização, seja ela pública ou não, maior será o aproveitamento e melhor serão os resultados, o que implicará no seu desenvolvimento e crescimento, bem como no seu fortalecimento institucional perante a sociedade.

## **2.1 Logística militar**

A preocupação em controlar e manter um equilíbrio dentro da cadeia de suprimentos, assim como administrar recursos, movimentar insumos e gerir serviços, são características inerentes às Forças Armadas, pois:

Muito antes de os negócios começarem a demonstrar grande interesse na coordenação dos processos das cadeias de suprimentos, os militares já estavam suficientemente organizados para desempenhar atividades logísticas. Mais de uma década antes do período do desenvolvimento da logística empresarial, os militares realizaram a mais complexa e mais bem planejada operação logística daquela época – a invasão da Europa continental no auge da Segunda Guerra Mundial. (BALLOU, 2006, p. 40).

Dentro da seara militar, a logística adota um caráter bem particular, tendo em vista as Instituições Militares comporem a Administração Pública, estas devem seguir todos os preceitos estabelecidos no tocante às instituições públicas em geral.

O Exército Brasileiro é a segunda instituição militar mais antiga da história do Brasil, atrás apenas da Marinha, estabeleceu conceitos e objetivos da logística militar de forma organizada e coordenada, o que mais à frente foi propagado a todas as demais organizações militares.

A literatura que trata da logística, registra que as Forças Armadas mostraram preocupação em perpetuar os seus conhecimentos, servindo de alicerce a todos os processos ligados à administração logística. Dessa forma, o Exército Brasileiro, por meio do seu Manual de Campanha de Logística Militar (EB20-MC-10.204), publicado no ano de 2014, definiu logística militar como “conjunto de atividades relativas à previsão e à provisão dos recursos e

dos serviços necessários à execução das missões das Forças Armadas” (BRASIL, 2014, p. 1-3).

Diante do explanado, afirma-se que logística militar tem como pressuposições conduzir da melhor maneira os recursos destinados às missões das Forças Armadas, de modo a atender a todas as determinações emanadas pelo alto escalão militar e pelos chefes do executivo.

Ademais, faz-se oportuno destacar que as Forças Armadas também se preocuparam em definir as funções da logística militar, prevendo que:

- 2.1.4** A Logística engloba três Áreas Funcionais básicas: material, pessoal e saúde. Essas constituem os eixos de atuação que direcionam os planejamentos logísticos em todos os níveis de execução, assegurando que as forças operativas terrestres estejam fisicamente disponíveis e apropriadamente equipadas no momento e local oportunos.
- 2.1.5** A Logística envolve, ainda, as atividades de Gestão Orçamentária e Financeira e de Apoio Jurídico, que permeiam todas as Áreas Funcionais, tendo por objetivo precípuo assessorar o processo decisório nos diversos níveis de execução do apoio logístico. (BRASIL, 2014, p. 2-1)

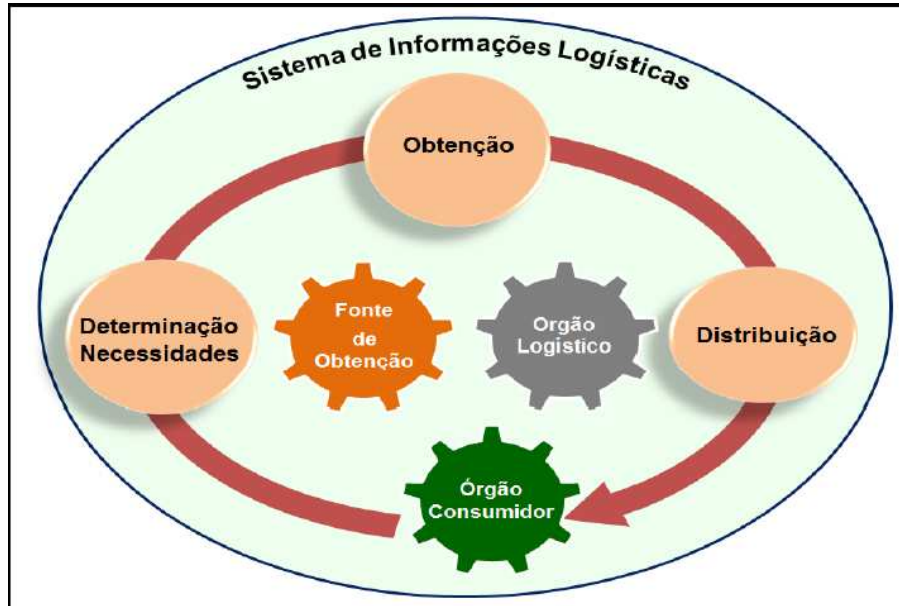
Dessa maneira, observa-se que as Forças Armadas buscam abarcar todas as áreas ligadas ao funcionamento organizacional, patrimônio, transportes e bem-estar dos seus servidores, além do fato de que na atual conjuntura, o apoio jurídico se torna essencial no processo de planejamento das Organizações Militares, visando evitar que ocorram erros na gestão de orçamentos, objetivando o melhor aproveitamento dos recursos públicos. Outrossim, é válido evidenciar que existe um ciclo logístico militar responsável por nortear o processo de administração de suprimentos ao passo que:

- 2.3.1** O ciclo logístico é o processo permanente, contínuo e ordenado em fases inter-relacionadas que organiza a sistemática do apoio. Em consonância com as especificidades de cada uma das Áreas Funcionais, compreende três fases: determinação das necessidades, obtenção e distribuição.
- 2.3.2** A integração da cadeia logística por meio de sistemas informacionais - desde o usuário consumidor até a fonte de obtenção - é fundamental para a precisão e rapidez do ciclo logístico em todos os níveis de execução da Logística, possibilitando aumentar o nível de serviço à força apoiada. (BRASIL, 2014, p. 2-2).

Nesse diapasão, aquilata-se que inicialmente é realizado o levantamento das necessidades existentes na Instituição Militar, em seguida planeja-se as operações necessárias para obter com a devida qualidade as quantidades a serem providenciadas e sua posterior destinação. Depois prossegue-se identificando quais serão as fontes para angariar recursos e então, decide-se quanto a aquisição do que se necessita, caracterizando assim a fase de obtenção.

Por último, a distribuição refere-se ao processo de recebimento, armazenamento, transporte e entrega dos materiais e serviços obtidos para as Unidades Militares em tempo hábil, de forma a atender todas as suas demandas de maneira efetiva e oportuna.

Figura 1 – Ciclo logístico das Forças Armadas



Fonte: Brasil (2014).

Quanto à logística de transporte, o Ministério da Defesa, por meio do Estado Maior conjunto das Forças Armadas que engloba o Exército, Marinha e Aeronáutica, fixou no ano de 2013 o Manual de Transporte logístico, com intuito de unificar os procedimentos nas Forças Federais, frisando que:

2.1.1 A função logística transporte deve receber atenção especial dos planejadores logísticos, em todos os níveis, pois qualquer sobrecarga ou restrição não prevista acarretará reflexos negativos para o sistema de apoio logístico como um todo. Identificar e minimizar os pontos críticos deverá ser uma ação constante por ocasião da elaboração dos planejamentos estratégicos, operacionais e táticos, assim como no controle da execução desses planejamentos. (BRASIL, 2013, p. 15).

Ressalva-se que a elaboração coordenada do planejamento estratégico das Instituições deve orientar os demais planejamentos (tático e operacional) de maneira que possa garantir o êxito na execução das operações das missões das Forças Armadas e das forças estaduais de segurança pública. Desse modo, entende-se que o funcionalismo da logística de transportes “constitui um conjunto de atividades que são executadas visando ao deslocamento de recursos humanos, materiais e animais por diversos meios, em tempo e para os locais predeterminados, a fim de atender as necessidades da logística militar.” (BRASIL, 2013, p. 17).



Percebe-se que a logística de transporte prioriza a movimentação de tropas, materiais bélicos, gêneros alimentícios, insumos, equipamentos e até animais, imprescindíveis para a efetivação das atividades atinentes às Forças Federais. Somado a isso, para orientar seus planejamentos, as Forças Armadas seguem princípios que disciplinam a logística de transportes, em que destacam-se principalmente:

**a) Continuidade** - É o encadeamento de ações visando ao deslocamento de meios materiais e pessoal, assegurando uma sequência lógica, distinguindo as ações sucessivas, simultâneas e críticas.

**b) Controle** - É o acompanhamento das atividades de transporte em curso, e o confronto dos resultados da sua execução com o que foi planejado. Tem como decorrência os conceitos de rastreabilidade, acessibilidade e o compartilhamento de informações e dados eletrônicos (Electronic Data Information - EDI), em voga no mundo corporativo.

**c) Coordenação** - É a conjugação harmônica dos esforços das atividades de transporte, visando alcançar o mesmo fim. Através da coordenação, selecionam-se os interesses divergentes de forma a homogeneizá-los.

**d) Cooperação** - Constitui um princípio fundamental da logística de transportes, particularmente nas operações conjuntas, na medida em que cada elemento ou Força Singular buscará contribuir, na sua esfera de responsabilidade, para o atendimento integral das necessidades dos Comandos Operacionais ativados.

**e) Economia de meios** - Nas ações de transporte militar deve-se buscar obter eficiência no funcionamento, eficácia nos resultados e a racionalidade na utilização dos recursos disponíveis. Como decorrência da eficiência dos transportes, são menores as necessidades de armazenamento ou estocagem e, conseqüentemente, os custos. A execução de tarefas logísticas conjuntas de transporte deve ser sempre considerada nos planejamentos realizados em todos os níveis.

[...]

**i) Oportunidade** - Deve-se condicionar a previsão e a provisão das atividades dos subsistemas de transporte ao fator tempo, a fim de que as necessidades possam ser atendidas da melhor forma, em qualidade, quantidade e prazo.

**j) Prioridade** - Na execução das ações de transporte deve-se procurar estabelecer a prevalência do principal sobre o secundário, buscando o emprego de meios militares nas ações mais prioritárias. A contratação ou mobilização deverá ser prevista para o atendimento das necessidades que puderem ser realizadas com o emprego de meios civis de transporte.

[...]

**l) Unidade de Comando** - Preconiza a existência de uma autoridade central que assegure a convergência de esforços para os objetivos estabelecidos. No nível operacional, este fator deverá ser considerado para a ativação de estruturas conjuntas de transporte.

**m) Segurança** - Nas atividades de transporte deve-se procurar garantir a execução dos planos elaborados, prevenindo-se redundância de meios e a manutenção de níveis de segurança, assim como pela utilização de meios de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) que permitam a manutenção da consciência situacional das atividades em curso. (BRASIL, 2013, p. 16-17)

Com isso nota-se que o transporte militar busca executar suas missões de forma ininterrupta, promovendo a constante movimentação do ciclo das atividades militares, exercendo sobre elas um controle de gestão, utilizando-se por vezes de sistemas informatizados, de forma que se garanta a economia dos meios empregados nos processos, sempre observando

os prazos estabelecidos para o cumprimento das missões, agindo de forma a obedecer às determinações emanadas pelo alto comando das Forças Armadas, garantindo assim a segurança na execução das atividades e a priorização no cumprimento das missões consideradas essenciais para o melhor funcionamento das Instituições Federais.

A partir dos preceitos instituídos pelas Forças Armadas, as chamadas forças auxiliares, a saber, as Polícias Militares e os Corpos de Bombeiros, adotaram os ideais logísticos militares, buscando adequar da melhor forma possível seus princípios e objetivos de acordo com a sua atividade fim.

Desse modo, as Polícias Militares têm buscado se aperfeiçoarem no ramo da logística em geral, e, em especial na gestão de transportes e suprimentos, tendo como base os princípios universais estabelecidos por grandes estudiosos. Além disso, orientam-se por intermédio dos preceitos instituídos pelas organizações militares, nacionais e internacionais, ao passo que visam imprimir uma melhor adequação à realidade do Estado em que estão inseridas, promovendo o desenvolvimento e a efetividade necessária, imprescindíveis para o melhor desempenho do serviço policial.

## **2.2 Gestão de frota**

Dentro do gerenciamento logístico das grandes instituições, sejam elas públicas ou não, é inerente o uso de veículos para transporte de cargas e pessoas.

Por conseguinte, no que diz respeito a transportes, afirma-se que:

O transporte normalmente representa o elemento mais importante em termos de custos logísticos para inúmeras empresas. A movimentação de cargas absorve de um a dois terços dos custos logísticos totais. Por isso, o operador logístico precisa ser um grande conhecedor da questão dos transportes. (BALLOU, 2006, p. 149)

Para tanto, é preciso que esses entes organizacionais contenham uma administração logística apropriada, para que seus veículos realizem o seu trabalho adequadamente, proporcionando os resultados desejados, funcionando de acordo com as diretrizes da organização da qual fazem parte, e para isso:

A administração de tráfego ou de transportes é o braço operacional da função de movimentação realizada pela atividade logística. Sua principal responsabilidade é garantir, todo dia, que as operações de transporte sejam executadas eficaz e eficientemente. (BALLOU, 2011, p. 137).

Diante disso, surge a gestão de frota, que segundo Vitorino (2015, p. 112) é “a atividade de administrar e gerenciar veículos que pertençam à mesma organização, além de todos os serviços que estejam ligados a eles”. A metodologia de gerenciamento de frota é bem mais complexa do que se imagina, em razão de envolver inúmeros processos tais como aquisição de veículos, divisão, controle de rotas, manutenções, e até mesmo o processo de descarte dos veículos considerados inservíveis.

Nessa senda, a gestão de frota consiste na elaboração e fixação de uma filosofia a ser seguida por todo um ente organizacional, de modo a uniformizar os veículos e procedimentos usados por ela, com o fulcro de garantir a efetividade e execução de seus trabalhos, colocando em evidência a identidade que deseja transparecer perante o seu público alvo (VITORINO, 2015).

Dentro da competência do gerenciamento da frota, Vitorino (2015) diz que é pertinente sobrelevar que o processo se inicia com o planejamento institucional em consonância com o processo de aquisição dos veículos, ocasião em que se buscará aquela que melhor se adeque à finalidade do serviço, além disso, é precípua que seja de fato a melhor oferta para instituição. Em sequência, deverá ser realizada a identificação visual para que todos os veículos utilizem os símbolos que caracterizam a organização, de forma a criar a sua identidade e sua visualização de forma padronizada ao público externo.

Em seguida, é preciso que se proceda a divisão do numerário dos veículos e das funções para as quais serão destinados, de modo a atender as necessidades da instituição, conciliando a função a ser desempenhada e as peculiaridades de cada automóvel envolvido no processo.

A partir do instante em que a frota está operando, é preciso, então, que se faça presente a manutenção dos veículos para que não haja a interrupção do serviço. Diante disso, Vitorino (2015) propõe um sistema de manutenção, em que se destacam duas vertentes: a manutenção corretiva e a manutenção preventiva. Segundo o fixado em sua obra, a manutenção corretiva é:

[...] necessária quando o problema já aconteceu, ou seja, quando o veículo já apresentou a falha, e caracteriza-se pelo ciclo “quebra-repara”. O sistema de manutenção corretiva gera paradas não programadas dos veículos, frequentemente em períodos inoportunos, implica elevação dos custos, perdas de produção e perda da qualidade. (VITORINO, 2015, p. 139).

Esse sistema só é utilizado após a entrada do veículo no estado de inoperância, uma vez que só se realiza a correção das falhas no momento em que o veículo para de funcionar por

completo. Sem dúvidas, esse sistema provoca sérios danos à instituição, já que quase sempre ocorre de forma inesperada, e na maioria das vezes, no meio do desempenho dos serviços, acarretando prejuízos significativos que poderiam ser evitados.

Quanto à manutenção preventiva, o autor diz que “[...] é feita de forma mais controlada. Tem como objetivo principal reduzir a probabilidade de falha dos equipamentos e é feita por meio de um plano que leva em conta a vida útil de peças e partes dos veículos.” (VITORINO, 2015, p. 139).

No entanto, esse sistema é contestado, já que de acordo com o autor, pode haver tanto falhas humanas não intencionais durante os diagnósticos de possíveis problemas nos veículos, como também profissionais de má fé, dispostos a informar falhas inexistentes nos automóveis somente para conseguirem realizar a venda e a troca de peças, auferindo vantagem econômica indevida.

Em contraponto, o lado positivo desse sistema é proporcionar que se determine o tempo médio de inoperância do veículo submetido a análise, o que permite a organização empreender a substituição do veículo danificado por outro que esteja apto à função.

Noutro norte, no controle das rotas, são fixados os itinerários de cada veículo, de forma a poupar o máximo de recursos com o fito de atingir os máximos resultados. Além disso, estabelecer as formas de condução e os procedimentos necessários a serem adotados em caso de infrações e acidentes de trânsito, ficam a cargo do gerenciamento da frota, pois cada condutor deve ficar ciente das suas obrigações, bem como dos procedimentos a serem seguidos por ele no desempenho de suas funções.

Por fim, o processo de descarga é utilizado quando o veículo é considerado inservível ou não atende mais às necessidades da organização. Esse procedimento é mais presente nas organizações públicas, onde estas instituições ficam responsáveis por informar o motivo de tal situação, bem como preparar toda documentação necessária para que o Estado tome conhecimento e realize o processo legal.

### **2.3 Padronização**

A ideia de padronização não surgiu recentemente, pois desde os tempos antigos já era possível identificar formas de reger alguns processos do comportamento humano. Há por exemplo registros de padronização nas pinturas pré-históricas, como é observado através da classificação e individualização de que tipo de povo foi capaz de produzi-las, devido aos traços e cores característicos de cada civilização.

Percebe-se que no decorrer da história da humanidade, o termo padronização vem recebendo atenção de várias áreas do conhecimento, destacando-se principalmente no ramo da administração científica, nicho em que diversos autores buscaram conceituar este termo da maneira mais adequada à sua finalidade.

No entanto, na concepção de Chiavenato (2003), o termo padronização surgiu a partir da definição de padrão, pois somente após a definição de um parâmetro tido como padrão, é possível criar critérios para a aplicação da padronização.

Segundo afirma Chiavenato (2003, p. 63), o termo padrão é caracterizado como “uma unidade de medida adotada e aceita comumente como critério”. É somente após adoção de uma medida definida como padrão, que será possível colocar em prática a padronização, pois segundo o autor “a padronização é a aplicação de padrões em uma organização para obter uniformidade e redução de custos”.

Nota-se claramente a partir disso, que as organizações sempre devem buscar a uniformidade de procedimentos e otimização de seus recursos, almejando a redução de gastos, e conseqüentemente, maior lucratividade, principal objetivo das entidades privadas, e, já no âmbito da Administração Pública, o que deve prevalecer é o que seja mais proveitoso para a coletividade.

Dessa forma, a padronização passa a ser essencial para a administração a partir do momento que “conduz à simplificação na medida em que a uniformidade reduz a variabilidade e as exceções que complicam o processo produtivo” (CHIAVENATO, 2003, p. 63).

Por fim, a padronização adota um conjunto de elementos com intuito de dar uniformização a “máquinas e ferramentas, métodos e rotinas para a execução de tarefas” (CHIAVENATO, 2003, p. 56), buscando restringir ao máximo o termo variabilidade dentro da sua área de atuação. Entretanto, é importante salientar que a variação também pode trazer efeitos positivos, podendo provocar o surgimento de novas tendências e tecnologias que venham a contribuir futuramente para substituição de padrões considerados ultrapassados.

Desse modo, a Administração Pública deve seguir os ideais de padronização, pois conforme um dos princípios expressos na Carta Magna de 1988, a eficiência, o serviço público deve sempre buscar atender aos anseios da sociedade de forma a gerar o menor desperdício possível de recursos, através da boa prestação de serviços, de modo objetivo, rápido e econômico.

Campos (2002), em sua obra Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia, desenvolveu conceitos ligados à gestão da qualidade, com o objetivo de orientar os gestores nos

mais diversos ramos da administração, produção, serviços e manutenção, e para isso ele definiu que o Gerenciamento da Rotina de Trabalho do Dia-a-Dia é centrado:

1. Na perfeita autoridade e da responsabilidade de cada pessoa [...];
2. Na padronização de PROCESSOS e do TRABALHO;
3. Na monitoração dos RESULTADOS destes processos e sua comparação com as METAS;
4. Na AÇÃO CORRETIVA no PROCESSO, a partir dos DESVIOS encontrados nos RESULTADOS, quando comparados com as metas;
5. Num bom ambiente de trabalho (5S) e na máxima utilização do potencial mental das pessoas (CCQ e SISTEMA DE SUGESTÕES);
6. Na busca contínua da PERFEIÇÃO; (CAMPOS, 2002, p. 34, grifo do autor).

Segundo Campos (2002), em qualquer ambiente organizacional deve haver a padronização de processos em conformidade com os resultados desejados, para que estes sejam alcançados em sua plenitude, através de uma boa atmosfera de trabalho. Em se tratando de padronização na sua área de trabalho, o autor nos diz que:

- A. O padrão é o instrumento básico do “Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia”.
- B. O padrão é o instrumento que indica a meta (fim) e os procedimentos (meios) para a execução dos trabalhos, de tal maneira que cada um tenha condições de assumir a responsabilidade pelos resultados de seu trabalho.
- C. O padrão é o próprio planejamento do trabalho a ser executado pelo indivíduo ou pela organização.
- D. Não existe Gerenciamento sem Padronização. Comece a padronizar pelo processo prioritário e somente as tarefas prioritárias. (CAMPOS, 2002, p. 51, grifo do autor).

Ou seja, a padronização é peça chave no gerenciamento dentro de uma instituição pública, em razão de ser o elemento norteador que irá indicar os instrumentos e os procedimentos para se alcançar os resultados desejados dentro de um objetivo traçado de acordo com as tarefas consideradas prioritárias, e quanto a isso aduz-se que:

- B. Tarefas Prioritárias são aquelas em que:
  1. se houver um pequeno erro, afetam fortemente a qualidade do produto;
  2. já ocorreram acidentes no passado;
  3. ocorrem “problemas” na visão dos Supervisores e na sua. (CAMPOS, 2002, p. 52, grifo do autor).

Logo, deve-se definir qual será a prioridade imediata dentro do gerenciamento, levando em consideração erros cometidos no passado, de forma a evitar o retrabalho e poupar gastos desnecessários.

Partindo dessa premissa, observa-se que as instituições militares são seguidoras de processos padronizados por essência própria, nos quais é possível se identificar esses aspectos,

por exemplo, através de uniformes militares, procedimentos regulamentados, viaturas caracterizadas e símbolos.

As primeiras instituições militares do Brasil foram as Forças Armadas (Exército, Marinha e Força Aérea), Instituições Federais que criaram e colocaram em prática todos os ideais militares existentes hoje, gerando um legado de tradições, regulamentos e procedimentos que posteriormente seriam transmitidos às Instituições Militares estaduais, às Polícias Militares e aos Corpos de Bombeiros.

## 2.4 Eficiência e eficácia

Considerando a importância dos termos eficiência e eficácia para o desenvolvimento desta pesquisa, constatou-se a relevância de explorar os significados e conceitos de tais palavras de forma a melhor fundamentar este trabalho, pois:

Vivemos em uma civilização em que predominam as organizações e na qual o esforço cooperativo do homem é a base fundamental da sociedade. E a tarefa básica da Administração é a de fazer as coisas por meio das pessoas de maneira eficiente e eficaz. (CHIAVENATO, 2003, p. 10).

Nessa conjuntura, nota-se a importância de tais termos para a Administração, ao ponto que a Carta Magna brasileira em seu artigo 37 assenta que a eficiência é um dos princípios que norteiam toda Administração Pública. Sobre isso:

A inserção, em 1998, da eficiência como princípio explícito, no caput do art. 37 da Carta da República - artigo aplicável a toda atividade administrativa de todos os Poderes de todas as esferas da Federação, foi consequência da implantação entre nós, que ocorreu especialmente a partir de 1995, do modelo de administração pública conhecido como "**administração gerencial**". (ALEXANDRINO; PAULO, 2015, p. 228, grifo dos autores).

Com o advento desse novo modelo de administração, objetiva-se substituir, mesmo que de forma gradual, o antigo padrão tradicionalista adotado pela Administração Pública brasileira que era tratada como administração burocrática, e, tinha como pressuposto o princípio da legalidade. Sendo assim, “o objetivo do princípio da eficiência é assegurar que os serviços públicos sejam prestados com adequação às necessidades da sociedade que os custeia” (ALEXANDRINO; PAULO, 2015, p, 229).

Em consonância a isso, Meirelles (2016, p. 105) aduz que “o princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional.”

Sendo assim, faz-se oportuno esclarecer as diferenças entre os significados de:

**EFICÁCIA** significa atingir objetivos e resultados. Um trabalho eficaz é proveitoso e bem-sucedido.

**EFICIÊNCIA** significa fazer bem e corretamente. O trabalho eficiente é um trabalho bem executado. (CHIAVENATO, 2003, p. 23).

Com isso, o autor relata que ser eficaz é alcançar finalidades e resultados, no entanto, verifica-se que não há apego aos métodos utilizados para proporcionar a consecução deste fim. Já ser eficiente significa fazer bem e corretamente, se preocupando com a execução do trabalho e não propriamente com os resultados e objetivos. Simplificando, ser eficiente é fazer certo as suas tarefas, enquanto ser eficaz é fazer as tarefas certas.

Em seu dicionário de administração, Duarte (2011) define eficácia como “capacidade de realizar corretamente todas as etapas de um plano, conseguindo, acertada e qualitativamente, o objetivo desejado, no tempo mais curto e da forma mais simples e econômica.” Já eficiência é a “capacidade de realizar corretamente, de forma racional e organizada, dentro de um processo, uma determinada tarefa” (DUARTE, 2011).

Dessa forma, nota-se que a primeira objetiva alcançar resultados realizando todas as fases inerentes a um determinado planejamento em tempo oportuno e com o uso de poucos recursos. Já a segunda, tem como norte cumprir determinado trabalho que compõe um processo maior.

Segundo Chiavenato (2003), ser eficaz em uma instituição significa atender aos desejos das pessoas por meio da realização de bens ou serviços, enquanto ser eficiente consiste em uma afinidade entre custos e benefícios.

Desta feita, visando promover o bem comum e o uso correto de bens e recursos, torna-se dever dos administradores públicos pautarem seus esforços dentro desses aspectos, visto que:

O dever de eficiência traduz-se na exigência de elevado padrão de qualidade na atividade administrativa, na imposição de que o administrador e os agentes públicos em geral tenham sua atuação pautada por celeridade, perfeição técnica, economicidade, coordenação, controle, entre outros atributos. É um dever imposto a todos os níveis da administração pública. (ALEXANDRINO; PAULO, 2015, p. 240-241).



Portanto, é preciso saber que nem sempre ser eficiente significa ser eficaz ou vice-versa. O ideal é que ambos andem de mãos dadas, pois conforme afirma Chiavenato (2003), uma organização que está balanceada de forma eficiente e eficaz, conseqüentemente irá alcançar os padrões de excelência.

## **2.5 Instrumentos utilizados na gestão da frota de outras Polícias Militares**

A Polícia Militar do Estado de Minas Gerais (PMMG), no ano de 2012 publicou o seu Manual de Gerenciamento da Frota, com intuito de orientar e padronizar o seu sistema automotivo, visando criar métodos de controle para melhor gerenciar sua frota e criar medidas que classifiquem e disciplinem o emprego apropriado das viaturas da corporação.

Ao observar a estrutura do manual (ANEXO I), percebe-se que a PMMG se preocupou em detalhar todo o processo, tratando de todos os assuntos inerentes à gestão de frota. Este conceitua o que é viatura policial, as classifica de acordo com as necessidades e orienta a distribuição das viaturas, estabelece as condições gerais para a utilização, expõe as formas de entrada e cadastramento de viaturas na relação de patrimônio da PMMG.

Orienta ainda o sistema de descarga das viaturas consideradas inservíveis. Relata as providências a serem tomadas em casos de acidentes de trânsito envolvendo os veículos da polícia, além de estabelecer um sistema de manutenção, e, por fim, traz anexos que tratam da adesivagem (plotagem) das viaturas.

Logo, observando as finalidades do manual supracitado, tem-se que:

**1.1** O presente Manual tem por finalidade orientar e padronizar procedimentos que regulam o Sistema de Motomecanização da Polícia Militar de Minas Gerais para que sejam bem ajustados à legislação em vigor e às normas diversas que tratam desta atividade.

**1.1.1** Assegurar aos Comandantes de Unidades Executoras (UE) as informações necessárias ao correto gerenciamento da frota da Polícia Militar.

**1.1.2** Assegurar mecanismos de controle do gerenciamento da frota e medidas que classificam e disciplinam o emprego adequado das viaturas. (PMMG, 2012, p. 10).

Dessa forma, destaca-se o quanto a organização proporcionada por um documento deste porte pode influenciar na qualidade do desenvolvimento do serviço policial dentro de uma corporação, pois tudo isso contribui para a otimização e agilidade dos processos de administração logística de uma instituição, o que acarreta em menos custos para a Administração Pública, uma vez que se torna possível saber com precisão o que precisa ser

feito, e especialmente, a melhor forma de se executar ações que atendam às demandas da corporação.

Nesse ponto vale destacar que a Polícia Militar da Paraíba (PMPB), possui um Regulamento de Gestão da Frota (ANEXO II), que em seus quatro primeiros artigos, descrevem a finalidade e o objetivo do regulamento, além de estabelecer a Diretoria de Apoio Logístico como setor responsável por fiscalizar e colocar em prática a vigência do regulamento:

Art. 1º - O presente Regulamento contém a normatização e as prescrições para o gerenciamento, padronização da identificação visual, dos procedimentos de controle e utilização, manutenção e reparo da frota de viaturas da Polícia Militar da Paraíba (PMPB).

Art. 2º - O uso das viaturas em obediência às prescrições deste regulamento permitirão uma melhor gestão da frota em todos os níveis de comando, favorecendo a gestão e o consequente aumento na vida útil das viaturas e economia com manutenções.

Art. 3º - Constitui dever de todo Policial Militar, observada as normas previstas no código de trânsito brasileiro, zelar pelas viaturas da Corporação, utilizando-as dentro dos preceitos deste regulamento, informando ao gestor da Unidade qualquer alteração que presencie ou tome conhecimento.

Art. 4º - Compete à Diretoria de Apoio Logístico exercer ação controladora e fiscalizadora do emprego das viaturas da Polícia Militar, concomitantemente com os gestores diretos (Administrativo ou Operacional). (PMPB, 2014, p. 8).

O Regulamento de gestão da frota da PMPB, abrange os mesmos aspectos trabalhados pelo Manual de Gerenciamento da Frota da PMMG, entretanto, compreende outras especificações características da PMPB e suas peculiaridades. Isso demonstra a preocupação que uma corporação tem em desenvolver uma política logística que crie um padrão de excelência considerável, que crie uma identidade para a corporação e transpareça para a sociedade os seus ideais de planejamento e uniformização, bem como os princípios característicos dos militares.

Somado a isso, a PMPB estabeleceu também no ano de 2016 um Manual de Identidade Visual (ANEXO III), que vem descrever todos os brasões da Instituição, além de estabelecer os símbolos característicos da PMPB, ainda orienta a sua correta utilização, através de imagens que relatam as medidas ideais dos símbolos, as cores, os brasões de cada unidade operacional e administrativa e a simbologia que cada ícone representa na história da Corporação. Ressalta-se que este documento visa não só orientar os processos de identificação das viaturas, mas também os uniformes da corporação.

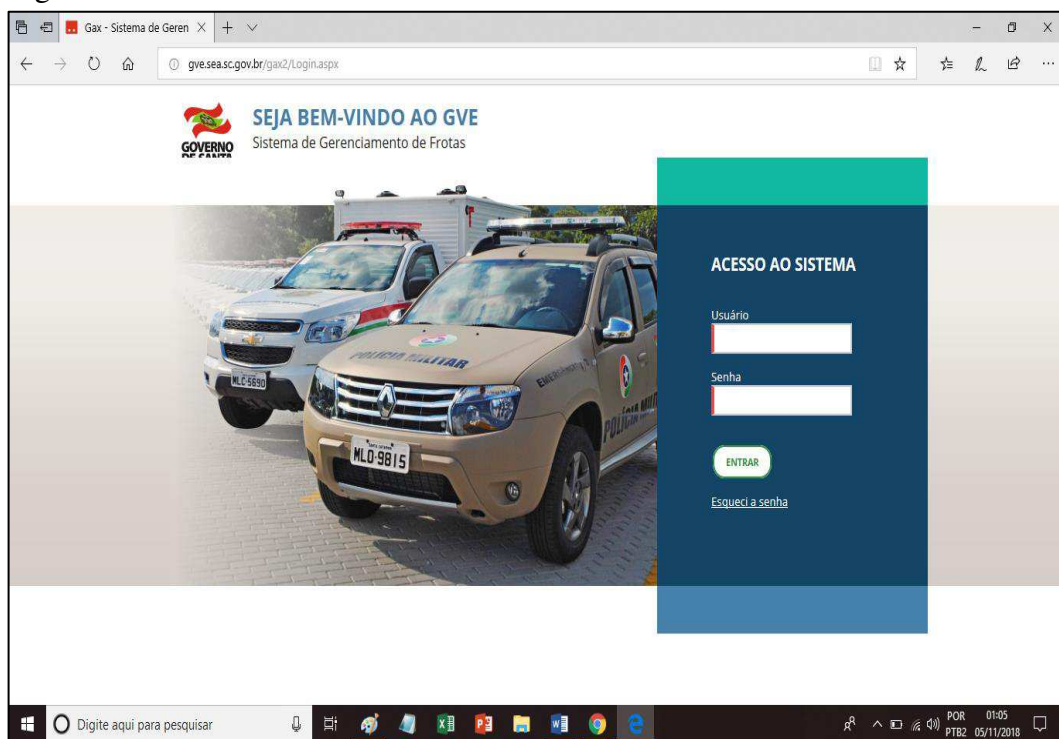
Realizando pesquisas sobre outros instrumentos utilizados na gestão da frota das Instituições Militares, observou-se que foi implementado em todo o estado de Santa Catarina, um software que serve como ferramenta de administração e controle da frota veicular,

denominado Sistema de Gerenciamento de Veículos e Equipamentos (GVE). Cabe ressaltar que esse sistema é utilizado por todos os órgãos da Administração Pública catarinense.

Dessa maneira, a Diretoria de Apoio Logístico e Finanças (DALF) da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina (PMSC), a partir do Centro de Motomecanização e Transportes (CMT), utiliza desde 2007 o Sistema de GVE para gerir de forma estratégica todos os processos de abastecimentos, manutenções, equipamentos e informações atinentes às viaturas.

Dessa forma, permite que se obtenham relatórios periodicamente, ocasionando melhora e aperfeiçoamento na forma de gerenciamento da frota da Instituição, gerando assim, eficiência no serviço policial desempenhado pelas viaturas da PMSC. Salienta-se que esta ferramenta é utilizada por meio da web, apresentando uma plataforma de fácil entendimento, utilizada por todas as unidades operacionais da Corporação.

Figura 2 – Plataforma do Sistema de GVE da PMSC



Fonte: Site do Sistema de GVE da PMSC (2018).

Diante do exposto, conclui-se que as Polícias Militares têm buscado formas de otimizar seus sistemas gerenciais, estabelecendo regulamentos que disciplinam e orientam todos as atividades inerentes à forma de administrar suas viaturas policiais. A PMMG e a PMPB têm avançado neste ponto, uma vez que já possuem normatizações escritas que norteiam toda política de frota e executam essas ações visando desempenhar suas missões com qualidade.

Não obstante, a presença de um sistema informatizado que auxilie o processo de gestão e sirva como ferramenta de controle e supervisão, torna-se essencial dentro de uma política de frota, e para tanto, a PMSC tem conseguido satisfazer os seus anseios, ao ponto que o Sistema de GVE tem permitido a corporação gerir seus veículos de forma eficiente, fazendo com que a Instituição atinja os seus objetivos no atendimento às comunidades catarinenses.

Para a consecução deste item, foram realizadas diversas pesquisas, e somente através da internet foi possível obter exemplares de instrumentos utilizados por algumas Organizações Militares no Brasil. A escassez de materiais relacionados a essa temática ainda é grande dentro do meio militar, no entanto, os resultados obtidos foram considerados satisfatórios, ao ponto que foi possível analisar dois manuais relacionados à gestão de frota e um sistema eletrônico utilizado como ferramenta no processo de gerenciamento e controle de veículos. Com isso, foi plausível apresentar estes instrumentos neste trabalho como forma de materializar e exemplificar os modelos de gestão utilizados em algumas regiões do Brasil.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo estão descritos os procedimentos metodológicos adotados para a realização desta pesquisa, com indicação do seu delineamento, local, universo, amostra e limitações para a concretização do estudo.

Do ponto de vista de abordagem de pesquisa, este trabalho foi de cunho qualitativo, pois:

A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como sendo uma tentativa de se explicar em profundidade o significado e as características do resultado das informações obtidas através de entrevistas ou questões abertas, sem a mensuração quantitativa de características ou comportamento. (OLIVEIRA, 2007, p. 59).

Esta pesquisa não teve a finalidade de quantificar os dados obtidos, mas sim estabelecer uma relação entre o ambiente laboral da PMMA e a sociedade que recebe os serviços prestados pela Instituição, com intuito de viabilizar uma solução adequada para o problema em voga.

O ambiente é a fonte direta de todos os dados necessários para a realização da pesquisa, e para a confecção deste trabalho, o ambiente utilizado foi a PMMA, especificamente os batalhões de polícia da região metropolitana da ilha do Maranhão. O pesquisador mantém uma relação muito próxima com a atmosfera de estudo e com o objeto estudado, sendo assim, tem meios para desenvolver um trabalho de campo mais intensivo, importante para garantir mais qualidade a análise.

No entanto, é importante ressaltar que aspectos da análise quantitativa também foram utilizados neste estudo, ao ponto que foram feitos levantamentos do numerário de veículos pertencentes ao patrimônio da PMMA, efetivo total da corporação e recursos orçamentários da Instituição, sendo que tais dados foram expostos através de quadros e gráficos.

Quanto aos objetivos, este trabalho seguiu os caminhos da pesquisa descritiva e exploratória. No que tange à pesquisa descritiva:

As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. (GIL, 2008, p. 28).

Desse modo, compreende-se que a pesquisa descritiva contribuiu para este estudo ao ponto que ajudou a descrever o ambiente institucional e o funcionamento do gerenciamento

da frota da PMMA, e, a partir disso, traçou-se a relação com as demais variáveis do problema em questão.

Sobre a pesquisa exploratória:

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. (GIL, 2002, p. 41).

Em vista dos propósitos do presente estudo, fez-se uso de procedimentos da pesquisa exploratória que tem a finalidade de:

[...] desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. (GIL, 2008, p. 27).

Para esta pesquisa, aplicou-se também procedimentos e técnicas da pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa de campo e estudo de caso. A partir disso, no que diz respeito a pesquisa bibliográfica, afirma-se que:

A **pesquisa bibliográfica** é a que se desenvolve tentando explicar um problema, utilizando o conhecimento disponível a partir das teorias publicadas em livros ou obras congêneres. Na pesquisa bibliográfica o investigador irá levantar o conhecimento disponível na área, identificando as teorias produzidas, analisando-as e avaliando sua contribuição para auxiliar a compreender ou explicar o problema objeto da investigação. O objetivo da pesquisa bibliográfica, portanto, é o de conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado tema ou problema, tornando-se um instrumento indispensável para qualquer tipo de pesquisa. (KÖCHE, 2011, p. 122, grifo do autor).

Nessa ótica, o foco foi estudar as variáveis do problema através de todos os meios de conhecimentos disponíveis, compreendendo aspectos conceituais e teorias publicadas em livros (impressos e eletrônicos) de autores como Campos (2002), Chiavenato (2003), Ballou (2006 e 2011), Duarte (2011), Valério (2013), Laurindo e Teixeira (2014), Vitorino (2015), Alexandrino e Paulo (2015) e Meirelles (2016). Além de sites eletrônicos, monografias e dissertações. Ressalta-se que alguns dos autores citados só foram alcançados por meio da Biblioteca Eletrônica da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA).

A pesquisa documental foi indispensável para a coleta de legislações federais e estaduais, tais como a Constituição Federal de 1998 e a Constituição do Estado do Maranhão (1989), bem como decretos relacionados a administração de veículos oficiais, a saber, o Decreto

Estadual Nº 13.085/1993 e o Decreto Estadual Nº 27.607/2011, além de documentos pertencentes a PMMA, como, o Manual de Administração Logística (2012) e a Legislação Básica da Corporação (2014), documentos disponibilizados pela DAL, pela 4ª Seção do EMG e pela Diretoria de Pessoal (DP).

Foram utilizados também documentos de outras Instituições Militares, tais como o Manual de Gerenciamento da Frota da PMMG (2012), Manual de Transporte Logístico das Forças Armadas (2013), Manual de Logística Militar do Exército (2014), Regulamento de Gestão de Frota da PMPB (2014), além do Sistema de Gerenciamento de Veículos e Equipamentos (GVE) da PMSC. Por sua vez a:

Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 186).

O procedimento supracitado auxiliou na construção deste trabalho principalmente ao longo dos momentos de observação da temática tratada, e depois, na forma de coleta de dados, que neste caso se deu por meio de questionários respondidos por oficiais da Corporação, possibilitando assim a definição do universo e amostra.

Ademais, tratando de pesquisa de campo, Lakatos e Marconi (2003, p. 186) dizem que ela “consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes, para analisá-los”. A pesquisa de campo norteou este estudo no momento em que se detectou a necessidade de se observar os efeitos do problema na prática, para então se buscar conhecer a realidade dos batalhões quanto ao processo de gestão da frota.

A pesquisa de campo foi realizada na região da grande ilha do Maranhão, em 17 unidades operacionais da PMMA, tais quais: 1º BPM, 6º BPM, 8º BPM, 9º BPM, 13º BPM, 20º BPM, 21º BPM, 22º BPM, BpChoque, BOPE, Batalhão Tiradentes, BPRv, BPTur, 1º RPMONT, 1ª USC, 2ª USC e BPA. Contando como amostra 17 oficiais pertencentes às unidades supracitadas, o que compreende o universo total.

Vale destacar que cada oficial entrevistado é o responsável pela chefia da Seção do P/4 de sua unidade, este que é o setor responsável por manter a gerência da logística e do planejamento do batalhão. Também contribuíram para este estudo a DAL, o CSM e a 4ª Seção do EMG da PMMA. Esta pesquisa foi realizada no período de 01 a 25 de outubro de 2018.

Sobre estudo de caso, este “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.” (GIL, 2008, p. 57-58). O ambiente de estudo de caso foi a própria PMMA, especificamente o processo de gestão da frota da Corporação.

No que tange às técnicas utilizadas para este estudo, ressalta-se que foram utilizados a observação e o questionário. Segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 190-191):

A observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar. É um elemento básico de investigação científica, utilizado na pesquisa de campo e se constitui na técnica fundamental da Antropologia. A observação ajuda o pesquisador a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento.

Na observação, os sentidos são direcionados a um objeto específico, a fim de que a partir deles, se possa adquirir conhecimentos claros e precisos. Dessa forma, foram objetos de observação os processos e ferramentas utilizados na gestão da frota dos batalhões da capital, bem como relatos informais dos policiais e aspectos que chamaram a atenção deste autor, tais como a ausência de plotagens padronizadas, os processos de manutenções das viaturas, a distribuição das viaturas, etc.

Logo após, para a finalização da coleta de dados, utilizou-se o questionário, pois o:

Questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio ou por um portador; depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo. (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 201).

Destaca-se que o questionário é do tipo semiestruturado, que mescla questões objetivas e questões subjetivas para obter as opiniões e as visões dos entrevistados acerca do assunto. O questionário (APÊNDICE A) foi elaborado com 10 questões, sendo 7 perguntas objetivas e 3 subjetivas, visando obter o maior número de informações possíveis acerca do tema, direcionadas aos oficiais que exercem a função de chefe do P/4 dos batalhões da região da grande ilha do Maranhão.

Salienta-se a importância do questionário para esta pesquisa, já que através dele foi possível atingir todos os chefes das seções logísticas das unidades operacionais em um curto intervalo de tempo, proporcionando aos participantes maior segurança e comodidade, já que



não foi necessário que se identificassem. Salienta-se que para a aplicação do questionário foi utilizada a ferramenta “Google formulários”, sendo gerado um link de acesso, que foi enviado para os participantes através do aplicativo “Whatsapp”.

Os dados coletados foram analisados e tabulados com a produção de quadros e gráficos. Após a coleta de dados, foi efetivada a análise de conteúdo, em que foram tabuladas as respostas oriundas dos questionários aplicados. Por fim, foi elaborada a conclusão, extraída após a observação dos resultados obtidos, que proporcionaram a formulação de sugestões para solucionar o problema em apreço.

Sabe-se que toda pesquisa possui limitações que dificultam a elaboração de um resultado revestido de completa exatidão, e, neste caso, este estudo possui como principais limitações o acesso apenas às unidades operacionais da capital do Estado, que foram os objetos de estudo, e, a abstenção de alguns oficiais em responder algumas questões subjetivas.

#### 4 POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO

Desde o surgimento das civilizações humanas, diversas foram as formas usadas pelos governantes para manter a ordem e o controle de seu território. No que concerne ao território brasileiro, no campo da Segurança Pública, as Polícias Militares são as responsáveis diretas por manterem a ordem e a tranquilidade pública, servindo de alicerce para a boa convivência social, conforme preleciona a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 144:

Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

I - polícia federal;

II - polícia rodoviária federal;

III - polícia ferroviária federal;

IV - polícias civis;

V - polícias militares e corpos de bombeiros militares. (BRASIL, 1988).

Outrossim, nos termos do parágrafo § 5º do supracitado artigo, o legislador constituinte entabula que “§ 5º Às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública [...]” (BRASIL, 1988).

No estado do Maranhão, a Constituição Estadual também trata de Segurança Pública, tendo como base a Carta Política de 1988. Ao longo de seu artigo 112, o referido dispositivo legal estabelece os órgãos responsáveis pela Segurança Pública, prevendo nos moldes de seu artigo 114 as funções a serem exercidas pela Polícia Militar do Estado do Maranhão:

**Art. 112.** A Segurança Pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida com vistas à preservação da ordem pública e incolumidade das pessoas e do patrimônio pelos seguintes órgãos:

I - Polícia Militar;

II - Polícia Civil;

[...]

**Art. 114.** A Polícia Militar, organizada com base na hierarquia e disciplina, força auxiliar e reserva do Exército, será regida por lei especial, competindo-lhe o policiamento ostensivo, a segurança do trânsito urbano e rodoviário, de florestas e mananciais e as relacionadas com a prevenção, preservação e restauração da ordem pública. (MARANHÃO, 1989).

Nessa seara, nota-se que tanto a Constituição Federal quanto a Constituição do Maranhão, estabelecem como uma das funções da Polícia Militar o policiamento ostensivo, que segundo o Manual de Técnicas de Polícia Ostensiva da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina, é definido como:

Ação policial, de fiscalização de polícia no que tange à ordem pública, exclusiva das Polícias Militares, em cujo emprego o homem ou a fração de tropa engajados seja identificado de relance, quer pela farda, quer pelo equipamento, ou viatura, objetivando a preservação da ordem pública. (PMSC, 2012, p. 7).

Dessa forma, depreende-se que o policiamento ostensivo se apresenta como uma atividade dinâmica, que, para atingir seus objetivos, obedece às características específicas, princípios e variáveis, com o intuito sempre de atingir os anseios básicos da sociedade.

#### **4.1 Breve histórico da PMMA**

As forças de segurança são instituições seculares, formadas com o intuito de preservar direitos e garantir a integridade das pessoas e do patrimônio. Dito isso, é pertinente explanar que a gênese da Polícia Militar do Maranhão ocorreu no período histórico em que o Brasil era apenas uma colônia portuguesa, aproximadamente em meados de 1836, com a denominação recebida de Corpo de Polícia da Província do Maranhão, conforme observa-se a seguir:

No ano de 1836, o então Presidente da Província do Maranhão, Antônio Pedro da Costa Ferreira, sancionou a Lei nº 21, de junho de 1836, criando uma força de polícia com a denominação de Corpo de Polícia da Província do Maranhão, com efetivo de 412 (quatrocentos e doze) policiais, composto de um Estado Maior e quatro Companhias de Infantaria, nomeando para a função de Major Comandante do Corpo, o Capitão de Exército Feliciano Antonio Falcão, mais tarde, Brigadeiro Falcão, que se baseou nos Regulamentos Militares do Exército Brasileiro para organizá-la, no tocante à disciplina, economia e regulamentos militares. (PMMA, 2006, p. 37).

Nesse período, não havia critérios bem especificados para ingressar no Corpo de Polícia, priorizava-se a habilitação voluntária para servir à Instituição por obrigatórios quatro anos. No entanto, por vezes era necessário realizar recrutamento forçado, já que no fim de cada mês nem sempre atingia-se o número desejado de policiais.

Destaca-se que os gestores da província não traçavam nenhuma análise de habilidades dos indivíduos recrutados para verificar se eles apresentavam aptidão para desenvolverem as funções de segurança, eram observadas apenas a idoneidade moral e política dos recrutados. Nesse cenário, sempre ocorriam conflitos entre o Corpo de Polícia e a sociedade, uma vez que muitos cidadãos, a contragosto, acabavam sendo obrigados a servir por no mínimo seis anos, tempo superior aos que eram voluntários (PMMA, 2006).

O ingresso de oficiais na corporação em geral dava-se através do Exército Brasileiro que cedia oficiais sempre que o presidente da província solicitava, pois além da capacidade

profissional, era observado também a confiança que o presidente provincial tinha nos oficiais oriundos do Exército. Os indivíduos que adentravam na corporação gozavam de todas as honras e prerrogativas militares correlacionadas com o seu posto ou graduação.

Ademais, é interessante destacar que a PMMA surgiu no período regencial (1831-1840), em um contexto bastante conturbado, pois o país passava por diversos movimentos contrários às medidas adotadas pelo governo português. No Maranhão, eclodiu uma das maiores revoltas da época, conhecida como “Balaiada”, que perdurou de 1838 até meados de 1841. Para debelar esse movimento foi fundamental o emprego do Corpo de Polícia da Província do Maranhão, à época sob o comando de Brigadeiro Falcão (PMMA, 2006).

A partir de 1847, o Corpo de Polícia passou por uma reformulação, tendo a sua nomenclatura alterada e efetivo reduzido. Neste ínterim a Instituição foi acometida por grande instabilidade. Abaixo segue as nomenclaturas adotados e períodos de sua utilização:

- I) Corpo de Polícia Urbana (1847-1849);
- II) Corpo de Polícia (1849-1892);
- III) Corpo de Segurança Pública (1889-1892);
- IV) Corpo de Infantaria (1892-1910);
- V) Corpo Militar do Estado (1910-1922);
- VI) Corpo de Segurança Pública (1922-1923);
- VII) Batalhão de Polícia do Estado (1923-1925);
- VIII) Batalhão Auxiliar Brigada do Norte (ano de 1930);
- IX) Força Pública do Estado (1930-1934);
- X) Polícia Militar do Estado (1934-1939);
- XI) Força Policial do Estado do Maranhão (1939-1950);
- XII) Polícia Militar do Estado do Maranhão (1950-1971);
- XIII) Polícia Militar do Maranhão (1971 aos dias atuais). (PMMA, 2006).

A posteriori, somente com a Lei nº 3.119, de 04 de janeiro de 1971, a PMMA passou a ter sua atual denominação, simultaneamente, admite-se diversas expressões semelhantes tais como “Polícia Militar Estadual, “Instituição Militar Estadual, “Organização Policial Militar”, entre outras (PMMA, 2006).

O fato é que desde a sua criação até meados da década de 1990, a PMMA na composição de seu quadro organizacional contou com um expressivo número de oficiais oriundos do Exército Brasileiro, sendo que até referida década um oficial advindo do Exército era designando para o cargo de comandante geral da Policia Militar Maranhense, devido à escassez de oficiais na Corporação. A mudança começou, a partir do ano de 1993, com o

advento da Lei Estadual nº 5.657 que criou a Academia de Polícia Militar “Gonçalves Dias”, em parceria com a Universidade Estadual do Maranhão, passando assim, a formar oficiais na própria Corporação.

É precípua frisar que em constante evolução, a PMMA desenvolve suas atividades de diversas formas, abrangendo os 217 municípios do estado, combatendo todas as ações que contribuem para a perturbação da ordem pública.

Ressalta-se também, que a corporação tem buscado pautar suas ações nos ideais e princípios do policiamento comunitário, compreendido como um policiamento de proximidade, orientado por filosofia que tem como estratégia organizacional tornar a comunidade parceira da Polícia, para que ambas possam interagir e contribuir para o bem-estar da sociedade maranhense.

Sobre o efetivo da PMMA, dados disponibilizados pela DP, setor responsável pela organização de recursos humanos da Instituição, apontam o seguinte:

Quadro 1 – Resumo geral do efetivo da PMMA

OFICIAIS	QUANTIDADE	PRAÇA ESPECIAL	QUANTIDADE	PRAÇAS	QUANTIDADE	EFETIVO TOTAL
Coronel	45	Aspirante Oficial	44	Subtenente	228	
Tenente Coronel	117	Cadete 4º Ano	31	1º Sargento	470	
Major	167	Cadete 3º Ano	46	2º Sargento	683	
Capitão	225	Cadete 2º Ano	51	3º Sargento	1.564	
1º Tenente	152	Cadete 1º Ano	52	Cabo	1.723	
2º Tenente	118	-	-	Soldado	5.553	
SOMA	824	SOMA	224	SOMA	10.221	

Fonte: DP/PMMA (2018).

O quantitativo relacionado no quadro 1 está atualizado até o mês de agosto de 2018. A partir da análise dos dados, nota-se que a soma do efetivo de oficiais, praças e cadetes em exercício no Maranhão, corresponde a 11.269 homens e mulheres que servem nas fileiras da Corporação e estão presentes em todos os municípios, desempenhando serviços administrativos e operacionais.

## 4.2 Características e divisão da frota veicular da PMMA

Com início da nova gestão governamental em 2015, a frota de viaturas do estado do Maranhão entrou em processo de renovação e sofreu um expressivo aumento em seu quantitativo. Salienta-se que, de 2015 até 2017, foram adquiridas pouco mais de 700 viaturas (MARANHÃO, 2017), sendo que estas foram destinadas a todas as instituições que compõem o Sistema de Segurança Pública (Polícia Militar, Polícia Civil e Corpo de Bombeiros Militares), proporcionando uma melhoria significativa em todo Estado.

Figura 3 – Viaturas convencionais da PMMA



Fonte: Google imagens (2018).

Um ponto bastante interessante, é a maneira que se dá a divisão de viaturas. Leva-se em consideração as necessidades da Instituição e a função desempenhada por cada tropa. Para uma melhor compreensão, é válido tecer alguns esclarecimentos referentes à estrutura operacional da PMMA. A saber, as tropas especializadas são aquelas que são empregadas em atividades que utilizam técnicas especiais de atuação, caracterizadas pela atuação de equipes com treinamentos e doutrinas especiais, utilizadas em situações de apoio ao policiamento ostensivo ordinário, como por exemplo, medidas repressivas de combate a crimes violentos, combate a crimes ambientais, ocorrências de vulto e de alta complexidade, gerenciamento de crises, controle de distúrbios civis e manifestações hostis, operações rurais e fiscalizações de

trânsito nas rodovias maranhenses, visando sempre a restauração e preservação da ordem pública.

Dentre as tropas especializadas estão: o Batalhão de Operações Especiais (BOPE) e seus seguimentos, o Comando de Operações e Sobrevivência em Áreas Rurais (COSAR) e o Comando de Ações Táticas Especiais (CATE), o Batalhão de Polícia Ambiental (BPA), o Batalhão de Polícia de Choque (BpChoque), Batalhão Tiradentes, o Batalhão de Polícia Rodoviária (BPRv), a Ronda Ostensiva Tático Móvel (ROTAM), Força Tática (FT) e os Grupos de Operações Especiais (GOE) que atuam nos interiores do Estado. Estas unidades utilizam viaturas de modelo Pajero-Dakar/Mitsubishi, L200 Triton/Mitsubishi, Trail Blazer/Chevrolet, Ranger/Ford e S10/Chevrolet.

Em razão de serem veículos mais resistentes e com maior estabilidade para os acompanhamentos policiais, proporcionam maior conforto e facilidade na ação policial rápida, contribuindo para um melhor desempenho tanto no meio urbano, quanto no meio rural. Além disso, o fato de possuírem carroceria aberta, facilita o transporte de policiais e equipamentos durante o desenvolvimento e execução das operações.

Figura 4 – Viaturas do BOPE/COSAR



Fonte: Arquivo do autor (2018).

Já os Batalhões convencionais, realizam o policiamento ostensivo ordinário, promovendo ação de presença. Possuem um caráter mais preventivo, em que a velocidade do

patrulhamento que executam em geral não ultrapassa 40km/h e nos momentos em que a viatura estiver estrategicamente estacionada, os policiais devem desembarcar e se posicionar ao lado, permanecendo atentos às informações advindas da rede de rádio, por vezes, procedendo o policiamento ostensivo a pé nos arredores da localidade.

Esses batalhões utilizam em sua frota os veículos Duster/Renault e Pálio Weekend/Fiat como suas viaturas comuns de área. Estes são veículos resistentes, porém com menor estabilidade e menor espaço, não são tão confortáveis quanto os mencionados anteriormente, e, são óbices a uma ação mais rápida dos policiais, em virtude das limitações de velocidade e estabilidade. Em sua grande maioria são usados somente para transitar em áreas urbanas.

O Grupo Tático Móvel (GTM), presente em todos os batalhões da região metropolitana utiliza os mesmos modelos de viaturas utilizadas pelas tropas especializadas, abrangendo toda a circunscrição do batalhão ao qual pertencem, funcionando como tropa de segundo esforço, atuando como força subsidiária em situações mais complexas cujas viaturas de área não foram capazes de solucionar.

Figura 5 – Viaturas utilizadas nos GTM's



Fonte: Google imagens (2018).

Diante do exposto, nota-se a heterogeneidade de veículos usados pela Instituição para desempenhar suas atividades profissionais, o que implica em certa dificuldade para configurar a padronização no que tange à forma de divisão e atuação nos serviços, e no que diz



respeito à realização de manutenções, visto que cada veículo necessita de peças e serviços fornecidos por oficinas autorizadas específicas, descentralizando em várias oficinas a prestação de serviços.

Ao observar todas essas funções desempenhadas pela PMMA, é possível afirmar que o automóvel, sem dúvida, é um dos meios mais importantes na realização do policiamento ostensivo, sendo o principal meio de locomoção das tropas.

### 4.3 Gestão da frota da PMMA

As viaturas pertencentes à PMMA necessitam de abastecimentos, manutenções preventivas e/ou corretivas rotineiramente. A frota opera continuamente nas ruas, é um serviço ininterrupto, literalmente executado 24 horas por dia. A prova disso, é a intensa demanda operacional e a grande quantidade de ocorrências atendidas pela Instituição, que revelam a essencialidade da prestação do trabalho desempenhado diariamente, o qual é oriundo e pautado nos ditames Constitucionais. A partir disso, é preciso se ter em mente que:

As viaturas têm um importante papel no desempenho das atividades policiais, sejam operacionais ou administrativas, haja vista que estão fortemente vinculadas aos diversos processos desenvolvidos pela Instituição, o que as torna ferramentais essenciais para a consecução dessas atividades, vez que, aliadas aos demais recursos, contribuem diretamente para a efetividade na prestação do serviço policial, que objetiva reduzir índices criminais e aumentar a sensação de segurança do cidadão. Necessário se faz que quando imprescindível, se tenha a obtenção de informações de toda a frota, em tempo hábil, para tomada de decisões, sejam elas preventiva quanto corretivas. (VALÉRIO, 2013, p. 48).

No que concerne a legislações estaduais sobre a gestão da frota, o estado do Maranhão ainda possui poucos ordenamentos. O principal deles é o Decreto Estadual Nº 13.085 de 28 de maio de 1993, que disciplina a utilização de veículos oficiais da Administração Pública maranhense:

**Art. 1º** - Os veículos automotores de transporte terrestre da administração pública estadual direta, indireta, fundacional e autárquica são classificados, para fins de utilização, nas seguintes categorias:

I - veículos de representação;

II - veículos de serviço.

**Art. 2º** - Os veículos de representação são utilizados exclusivamente:

I - pelo Governador do Estado;

II - pelo Vice-Governador do Estado.

**Art. 3º** - São veículos de serviço:

I - os de uso privativo da Polícia Militar do Estado; (MARANHÃO, 1993).

Dessa forma, observa-se que os veículos da PMMA são classificados exclusivamente como veículos de serviço, destinados a cumprir a função específica de garantir a paz social e a preservação e manutenção da ordem pública.

Ressalta-se que o decreto supramencionado, em seu artigo 8º, estabelecia vedação a contratação de veículos para transportes terrestres, ou seja, não era permitida a locação de veículos. Contudo, o referido artigo foi revogado pelo Decreto Estadual Nº 27.607 de 11 de agosto de 2011, cujo a disposição expressa assenta que:

**Art. 1º** A locação de veículos automotores de transporte terrestre por órgãos da Administração Pública Estadual direta e indireta é permitida, exclusivamente, para atendimento das necessidades do serviço público.

Parágrafo único. A contratação dos serviços de que trata o caput deste artigo será autorizado pelo titular do órgão ou entidade, condicionada à prévia e expressa aprovação do Secretário de Estado da Gestão e Previdência" (NR). Dá nova redação o DECRETO Nº 29.421, DE 2 DE OUTUBRO DE 2013. (MARANHÃO, 2011).

Visto o artigo supracitado, nota-se que a locação de veículos é expressamente autorizada pela legislação estadual, devendo ser regulada pelo chefe do órgão que solicita a locação, passando pela aprovação do titular da Secretária de Estado de Gestão e Previdência (SEGEP).

No âmbito da PMMA, o processo de planejamento e aquisição de viaturas por meio de contratos de locação, fica sob responsabilidade da SSPMA, órgão central que coordena todo esse método.

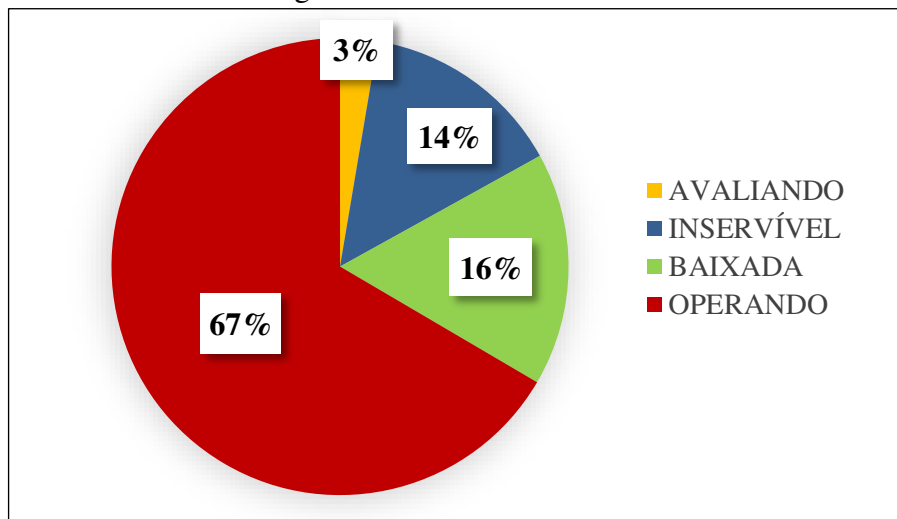
Sua atuação se inicia com a fase licitatória, onde é realizada a fixação dos termos considerados essenciais que venham preencher os principais requisitos para o desempenho dos serviços da PMMA, e, perpassa até a formalização do contrato e fiscalização deste, que ocorre em parceria com a PMMA, por meio do CSM, setor este onde é centralizado todo o processo de fiscalização das viaturas locadas da Corporação.

Analisando a literatura pertinente à Corporação, observa-se que há na PMMA um importante Manual de Administração Logística publicado em 2012. Nele estão sabiamente escritas todas as normas referentes à administração de patrimônio da organização policial militar. No entanto, faz-se precípuo destacar que neste dispositivo não há orientações quanto à classificação, distribuição ou identificação visual dos veículos. Desse modo, verifica-se certa deficiência no que diz respeito aos critérios de padronização das viaturas.

#### 4.3.1 Panorama geral da frota da PMMA

Conforme dados fornecidos pela DAL da Instituição, até março de 2018, a carga patrimonial da instituição era de 1.994 veículos, divididos em carros de pequeno, médio e grande porte, trailers, caminhões, ônibus, motocicletas e embarcações. No entanto, mesmo possuindo um quantitativo significativo, foi possível perceber a real situação em que se encontram tais veículos após a análise do gráfico abaixo:

Gráfico 1 – Panorama geral da frota da PMMA



Fonte: DAL/PMMA (2018). Adaptado pelo autor.

Com base no gráfico 1, observa-se que 67% (1.327 veículos) da frota da PMMA encontram-se operando em perfeitas condições, o que provoca um alerta dentro da Corporação, posto que é primordial atentar-se para a importância da realização constante de manutenções nos veículos. O caráter preventivo objetiva tornar a frota o mais presente possível nas ruas, evitando imprevistos que possam prejudicar as atividades

Além disto, 14% (285 veículos) do total de veículos encontram-se inservíveis para a Instituição, ou seja, sem condições de desempenhar seus serviços, e por isso, passarão pelo devido processo legal de descarga, objetivando sua retirada do patrimônio da Instituição.

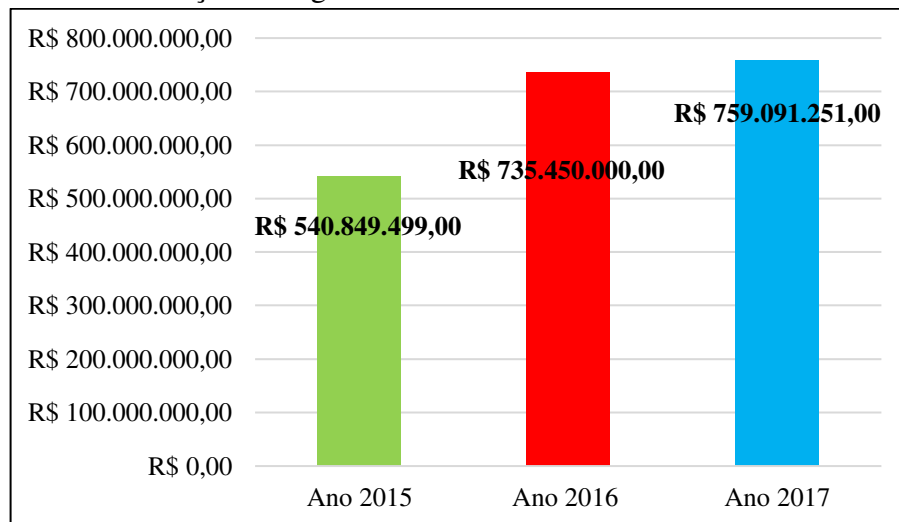
É preciso se destacar que 16% da frota encontra-se baixada, a saber, em situação de espera de manutenções corretivas (substituição de peças, serviços de mecânica em geral, funilaria, etc). Logo, são 329 veículos fora de suas atividades funcionais, à espera de uma solução que nem sempre se apresenta de forma rápida.

Por fim, 3% (53 veículos) da frota está avaliação, que corresponde a um processo de checagem e estudos quanto às reais condições de serem utilizados. Na hipótese de não possuírem mais condições de uso, passarão a ser considerados inservíveis.

Examinando o quantitativo e a situação real das viaturas da PMMA, percebe-se a complexidade que é administrar esses veículos, na tentativa de manter a frota circulando com excelência, pois a cada novo veículo que adentra à Instituição, mais obrigações recaem sobre os gestores responsáveis por administrar a frota.

Em relação aos recursos orçamentários destinadas para a gestão da frota da PMMA, observa-se que estes representam uma quantia significativa de todo orçamento da Instituição. Examinando os recursos utilizados nos últimos quatro anos, com base nos dados fornecidos pela 4ª Seção do EMG, setor responsável por cuidar do planejamento e logística da Corporação, é possível se ter noção da amplitude dos números:

Gráfico 2 – Orçamento geral da PMMA nos últimos três anos



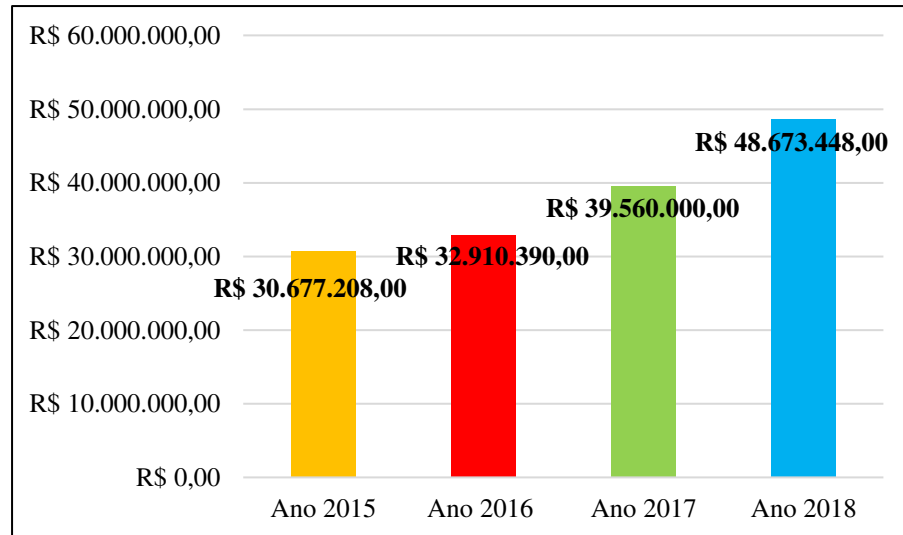
Fonte: 4ª Seção do EMG/PMMA (2018). Adaptado pelo autor.

Analisando-se o gráfico 2, percebe-se um aumento substancial no orçamento geral da PMMA a partir do ano de 2016, o que tem possibilitado altos investimentos em aquisições de armamentos, equipamentos, viaturas, construções e aumento de efetivo.

Para o ano de 2018, o orçamento geral da PMMA está estimado em R\$ 954.891.000,00, o que representa um aumento de quase 200 milhões de reais em relação ao orçamento de 2017. Esse incremento tem por finalidade atender às despesas relacionadas com o aumento do efetivo da corporação, que se deu em virtude do concurso público realizado no início de 2018.

O gráfico abaixo retrata somente os orçamentos para a formalização de contratos e custeio com despesas da PMMA, excluindo-se os valores para o pagamento de servidores:

Gráfico 3 – Orçamentos disponíveis para contratos e custeios de despesas da PMMA

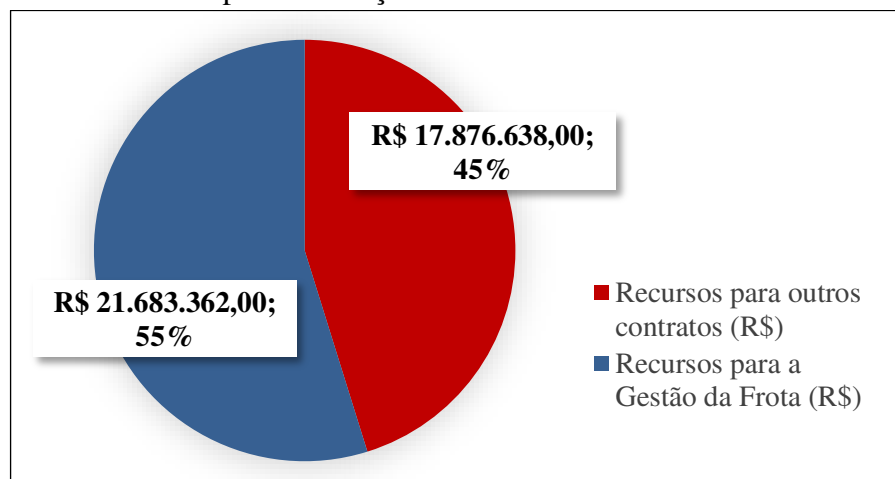


Fonte: 4ª Seção do EMG/PMMA (2018). Adaptado pelo autor.

De acordo com o gráfico 3, nota-se que os recursos financeiros da PMMA vêm crescendo anualmente. Houve um aumento significativo nos anos de 2015 a 2018, demonstrando assim, a preocupação do governo com investimentos na Corporação.

Com relação às verbas destinadas para a gestão da frota, observa-se que no ano de 2017, o orçamento programado para as manutenções e combustíveis das viaturas da Corporação correspondeu a 55% do orçamento geral de custeio da Instituição, que representa o todo, ou seja, as despesas integrais da PMMA, conforme se observa no gráfico 4:

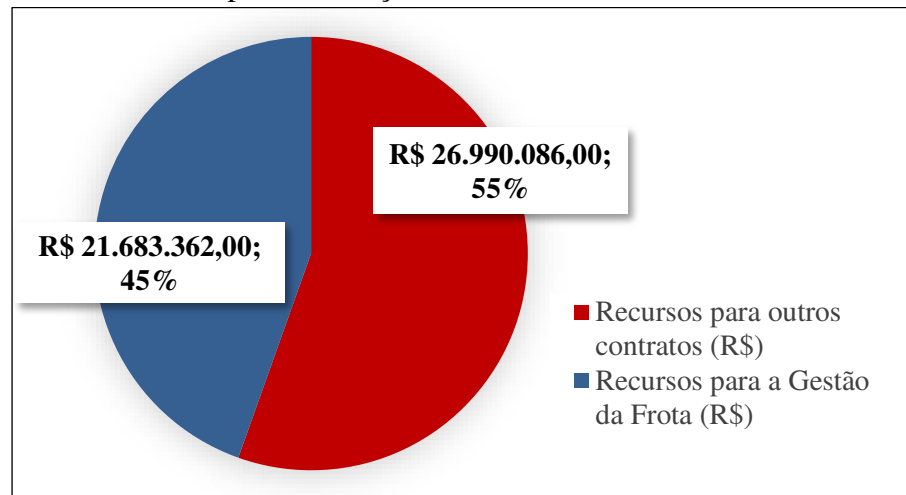
Gráfico 4 – Comparativos orçamentários em 2017



Fonte: 4ª Seção do EMG/PMMA (2018). Adaptado pelo autor.

Ainda em relação ao gráfico 4, observa-se que este correspondeu a mais da metade dos recursos da Instituição, que no caso em apreço foi destinado ao custeio de despesas atinentes aos processos que compõem a gestão da frota, tais como cadastros, emplacements, pagamentos de contratos, adesivagens (plotagens), abastecimentos e manutenções preventivas e/ou corretivas, com intuito de viabilizar o mantimento do máximo de veículos da Corporação em operação.

Gráfico 5 – Comparativos orçamentários em 2018



Fonte: 4ª Seção do EMG/PMMA (2018). Adaptado pelo autor.

O gráfico 5 representa os orçamentos previstos para o ano de 2018. Ressalta-se que houve aumento considerável no orçamento para custeio de outros contratos e despesas em relação ao ano de 2017, já que o valor passou de R\$ 17.876.638,00 (45%), em 2017 para R\$ 26.990.086,00 (55%), em 2018. Por outro lado, o orçamento destinado para a gestão da frota permaneceu inalterado nos dois anos.

A partir dessa informação, nota-se que não foram levados em consideração aspectos como o aumento no quantitativo de viaturas, aumento dos preços dos combustíveis, dos lubrificantes, das peças e dos serviços, o que resultou em menos recursos para a gestão da frota, pois aumentaram os gastos e o orçamento permaneceu estagnado.

#### 4.3.2 Cadastro e emplacemento

A realização da fase cadastral e do emplacemento dos veículos, são as primeiras etapas dentro do processo logístico da gestão da frota da Instituição. Para isso, a PMMA apresenta algumas formas de inclusão de veículos em sua carga patrimonial, a saber:

a) Compra: aquisição realizada por meio de processo licitatório efetivado pela própria Corporação. No entanto, destaca-se que essa opção é pouca utilizada em razão do orçamento da Instituição não dispor de valores que proporcionem frequência para tais ações.

No quadro 2 estão listadas as últimas aquisições realizadas pela PMMA com seus próprios recursos. Destaca-se que foi comprado um ônibus moderno para transportar os policiais da Corporação em viagens de estudos, cursos e etc, e um caminhão truck para realizar o transporte de cargas na Corporação:

Quadro 2 – Compras realizadas pela PMMA

<b>Veículo</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Ano</b>	<b>Valores (R\$)</b>
<b>Motocicletas</b>	10	2015	207.000,00
<b>Ônibus 44 lugares</b>	01	2017	750.000,00
<b>Caminhão truck</b>	01	2018	409.000,00

Fonte: 4ª Seção do EMG/PMMA (2018).

Dessa forma, observa-se que a Instituição esporadicamente realiza aquisições com seus recursos próprios, uma vez que as verbas destinadas para esse fim ainda são muito escassas.

b) Locação: uma modalidade de utilização de veículos que tem sido bastante comum nos últimos anos pelas Polícias Militares do Brasil, na qual é formalizado um contrato através de licitação com uma empresa especializada, responsável por fornecer veículos já equipados e prontos para o serviço policial. Ressalta-se que a PMMA tem aderido a essa tendência, contando já com um expressivo número de veículos locados.

As empresas também são responsáveis por realizar a manutenção e a substituição das viaturas que apresentarem problemas. Dentro dessa perspectiva, ressalta-se que o contrato de locação das viaturas caracterizadas para o policiamento ostensivo, fica a cargo da SSPMA, que é o órgão responsável pela formalização do contrato. Cabe frisar que a própria PMMA também age nesse contexto e de acordo com suas necessidades, formaliza contratos de locação de viaturas por seu próprio encargo, conforme se observa a seguir:

Quadro 3 – Verba da própria PMMA para a locação de viaturas

<b>ANO</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Valor Total (R\$)</b>	92.361,00	806.400,00	806.400,00	806.400,00

Fonte: 4ª Seção do EMG/PMMA (2018).

Em conformidade com o visto no quadro 3, os dados disponibilizados pela 4ª Seção do EMG, só fazem referência aos valores dispendidos para o pagamento do contrato de locação, uma vez que os veículos locados são os utilizados pela Diretoria de Inteligência e Assuntos Estratégicos (DIAE), sendo empregados diretamente nos serviços de inteligência policial, portanto, tendo um caráter sigiloso quanto aos modelos utilizados.

c) Doação e convênios: essas viaturas são advindas da SSPMA e adentram na Instituição como forma de doação, oriundas de verbas estaduais e federais. Tais veículos passam a integrar o patrimônio da Instituição durante toda sua vida útil, devendo ser entregues para a SSPMA quando forem consideradas inservíveis, para que o Órgão faça o devido processo de descarga.

Outra forma de doação é a realizada por entidades privadas. Quantos aos convênios, estes são basicamente formalizados entre órgãos federais, estaduais e municipais. Um exemplo disso foi o convênio firmado entre o Departamento Estadual de Trânsito (DETRAN) e o BPRv. Cabe ressaltar também as doações resultantes da Força Nacional de Segurança, que frequentemente cede viaturas, armamentos e equipamentos para a PMMA.

Por conseguinte, todos os veículos citados que adentram à Instituição precisam ser cadastrados na DAL, para em seguida passarem pelo sistema de abastecimento e manutenção, e, só então ficam aptos para ajudar a PMMA no exercício de suas atividades constitucionais. Quanto a isso, cabe à Seção de Patrimônio da DAL realizar a inclusão dos veículos na frota e controlar as transferências e movimentações.

O sistema de emplacamento é realizado por quem está na origem da aquisição dos veículos, ou seja, o ente responsável pela compra dos veículos passa a ser o responsável por realizar todo o processo de emplacamento. No caso de compra, a própria PMMA realiza o emplacamento. No sistema de locação a empresa ganhadora da licitação já disponibiliza o veículo emplacado e a SSPMA, por consequência, age de igual forma.

#### 4.3.3 Abastecimento e manutenção

Na PMMA, cabe ao Centro de Suprimentos e Manutenção (CSM) coordenar e centralizar os principais processos da gestão da frota da Instituição, dos quais se destaca o sistema de abastecimento e manutenção.

O CSM é um setor que faz parte da estrutura organizacional da DAL e atua em conjunto com todas às unidades operacionais e administrativas responsáveis pela frota, autorizando e fiscalizando a execução dos serviços.



É relevante destacar a importância do CSM para a execução do gerenciamento da frota da Instituição, dado que é através desse setor que é possível realizar todos processos ligados à operacionalização da frota da Corporação, fazendo assim com que haja uma centralização no processo de gestão.

No âmbito da PMMA, o abastecimento e as manutenções das viaturas passaram a ser gerenciados por uma empresa especialista na área desde o ano de 2011, contratada através de processos licitatórios. A empresa contratada é responsável por manter sob sua tutela um sistema de cadastro, de controle e supervisão, além de fornecer relatórios periódicos com o fulcro de permitir que a Instituição possa realizar a correta administração da frota e dos seus recursos.

Assim como outras instituições estaduais, a PMMA tem autonomia para celebrar negócios jurídicos, desde que objetivando atender às suas necessidades, sejam elas administrativas ou operacionais.

Nessa lógica, a PMMA formalizou um contrato com a empresa Ticket Soluções HDFGT S/A, especialista no fornecimento de serviços de gerenciamento eletrônico a partir da utilização de cartões magnéticos, possibilitando que uma gama de estabelecimentos antecipadamente credenciados, possam fornecer combustíveis e lubrificantes, realizar manutenções preventivas e corretivas dos veículos, assim como também o provimento de peças e acessórios para a frota da Corporação, visando então, facilitar e proporcionar maior agilidade às unidades operacionais na capital e interior do Estado.

O contrato foi assinado no dia 30 de dezembro de 2016, passando a valer a partir das 00h00 do dia primeiro de janeiro de 2017, possui 25 cláusulas, especificando as UPM's que utilizarão o cartão, as obrigações e deveres tanto do contratante quanto do contratado, entre outras peculiaridades.

Frisa-se que o fiscal do contrato é o chefe do almoxarifado geral da Instituição, que deve observar todo o movimento do processo, e, em parceria com o CSM, deve fiscalizar rigorosamente o bom andamento das atividades que são de grande estima para a adequada execução dos serviços organizacionais, visando proporcionar os melhores resultados para a Instituição.

O quadro a seguir faz menção às principais cláusulas do contrato formalizado com a Ticket Soluções, destacando-se o valor do contrato, o prazo de vigência e uma breve descrição dos serviços realizados pela empresa.

Quadro 4 – Principais cláusulas do contrato N° 049/2016-PMMA

N°	Cláusula	Observação
1	<b>Objeto</b> – o contrato tem por objeto a contratação de empresa especializada na prestação de serviços de gerenciamento eletrônico com uso de tecnologia de cartões magnéticos, para fornecimento de combustíveis, lubrificantes, peças, acessórios, manutenção preventiva e corretiva dos veículos da frota da PMMA.	<b>Em conformidade com as especificações contidas no edital do Pregão presencial N° 110/2016 – POE/MA.</b>
3	<b>Valor Total</b> – o total estimado do contrato é de R\$ 21.683.362,00 (vinte e um milhões, seiscentos e oitenta e três mil, trezentos e sessenta e dois reais).	<b>Os preços permanecerão irrajustáveis durante a vigência do contrato.</b>
4	<b>Recursos Orçamentários</b> – as despesas decorrentes do contrato correrão por conta das seguintes dotações orçamentárias: Todas as unidades da região metropolitana de São Luis (1° BPM, 6° BPM, 8° BPM, 9° BPM, 13° BPM, 21° BPM, BPRv, BPTur, BOPE, BTL Tiradentes, BPA, ROTAM, BpCHOQUE, 1° EPMONT, APMGD, CMT I e CFAP), Caxias (2° BPM), Imperatriz (3° BPM, 14° BPM e CMT II), Pindaré Mirim (7° BPM), Barra do Corda (5° BPM), Timon (11° BPM), Açailândia (5ª CI), Balsas (4° BPM), Chapadinha (16° BPM), Pinheiro (10° BPM), Pedreiras (19° BPM), Zé Doca (12ª CI), Viana (13ª CI), Colinas (1ª CI), João Lisboa (2° EPMont), Estreito (12° BPM), Presidente Dutra (18° BPM), São João dos Patos (6ª CI), Codó (17° BPM), Rosário (7ª CI), Itapecuru Mirim (8ª CI), Bacabal (15° BPM e CMT III), Mirinzal (2ª CI), Amarante do Maranhão (3ª CI), Buriticupu (14ª CI), Grajaú (15ª CI), Governador Nunes Freire (16ª CI).	Função: <b>Segurança Pública</b> Subfunção: <b>Policimento Ostensivo</b> Ação: <b>Prevenção do crime</b> Fonte de recurso: <b>Tesouro Estadual</b>
6	<b>Descrição do Serviços e Rede Credenciada</b> – o serviço basicamente compreende a disponibilização de: - Pagamento das despesas com abastecimento de combustíveis e de manutenção dos veículos junto à rede credenciada. - Relatórios que permitem o controle das despesas. - Cartão específico de cada usuário para identificar quem está realizando o serviço. - Manutenção preventiva de veículos: compreende todos os serviços, assim como o fornecimento das peças necessárias de acordo com as necessidades exigidas. - A PMMA deverá comprovar em até 30 dias corridos após a assinatura do contrato, a rede credenciada de postos de abastecimento, oficinas, concessionárias, e distribuidores de peças em geral, capacitadas para a realização dos serviços.	<b>Resumo dos serviços realizados pela empresa.</b>
7	<b>Prazo de vigência</b> - o contrato entra em vigor na data de sua assinatura e terá duração de 12 (doze) meses, a contar de 01/01/2017 a 31/12/2017.	<b>Já está em vigor um Aditivo para 2018.</b>
8	<b>Prazo de entrega</b> – a contratada tem o prazo de 30 (trinta) dias após a assinatura do contrato, para implantar o serviço de gerenciamento dos serviços, com um sistema informatizado e de cartões eletrônicos para cada veículo, para a aquisição de produtos e serviços junto a rede credenciada.	-

Fonte: 4ª Seção do EMG/Contrato n° 049/2016-PMMA. Adaptado pelo autor (2018).

Necessitando de um aditivo para 2018, e, encontrando amparo legal especialmente no artigo 57, inciso II, da Lei Federal nº 8.666 de 1993 (Lei de Licitações), o qual dispõe que:

Art. 57. A duração dos contratos regidos por esta Lei ficará adstrita à vigência dos respectivos créditos orçamentários, exceto quanto aos relativos:

[...]

II - à prestação de serviços a serem executados de forma contínua, que poderão ter a sua duração prorrogada por iguais e sucessivos períodos com vistas à obtenção de preços e condições mais vantajosas para a administração, limitada a sessenta meses; (BRASIL, 1993).

Para o ano de 2018, a PMMA celebrou o termo aditivo Nº 01/2017, dispondo sobre a vigência contratual referente ao contrato Nº 049/2016-PMMA, prorrogando o prazo do contrato por mais 12 meses, compreendo o período de 01/01/2018 a 31/12/2018, no qual está previsto o mesmo valor do contrato de 2017, R\$ 21.683.362,00. Além disso, as cláusulas do contrato Nº 049/2016-PMMA também foram mantidas e inalteradas.

No que se refere ao orçamento para 2018, conforme observado no gráfico 5, o valor destinado para a gestão da frota em 2018 permaneceu o mesmo de 2017, no entanto, com o aumento das despesas ocasionadas pelo aumento no quantitativo de veículos, aumento dos preços dos combustíveis, peças e serviços, constatou-se a necessidade de um suplemento ao orçamento previsto.

Desta feita, foi encaminhada uma proposta à Secretária de Estado de Planejamento e Orçamento (SEPLAN), buscando o incremento de R\$ 2.000.000,00 para a gestão da frota da PMMA, todavia, até a finalização da presente pesquisa, a Instituição ainda não havia obtido uma resposta por parte da SEPLAN quanto à solicitação.

Para gerir todo esse processo de abastecimento e manutenção, conforme informado pelo chefe do CSM, é utilizada uma ferramenta eletrônica conhecida como Ticket Log, ferramenta esta, disponibilizada pela empresa Ticket Soluções, que visa auxiliar o processo de gerenciamento da frota da Instituição.

Através dessa plataforma é possível gerenciar todos os processos atinentes à gestão da frota da Corporação, já que ela é capaz de fornecer relatórios estatísticos detalhados periodicamente a respeito dos recursos gastos com manutenção e abastecimento dos veículos. Fornece ainda, de forma minuciosa, relatórios individuais de cada viatura da Instituição, proporcionando assim que o CSM possa realizar a completa análise dos gastos e desenvolver mecanismos que proporcionem a economia de meios e recursos da Corporação.

É oportuno frisar que esta ferramenta é utilizada pelo chefe do CSM para fiscalizar e gerenciar a execução dos serviços e pelos gestores das unidades operacionais do interior do

Estado. Uma deficiência encontrada é que as unidades da capital não possuem acesso a tal sistema, no entanto, por se encontrarem próximas do CSM, possuem acesso direto ao setor, o que facilita o intermédio de informações entre o gestor do CSM e os gestores das unidades operacionais.

Outro aspecto relevante a se destacar é o fato de que após a descentralização da realização dos serviços de manutenção, foi oportunizada maior participação das UPM's no processo de gestão da frota da Corporação, o que acarretou em maior transparência nas transações e maior responsabilidade para os gestores das unidades operacionais, uma vez que existe um termo de responsabilidade que é assinado por todos os gestores de frota das UPM's, afirmando o compromisso com a correta utilização dos recursos e execução dos serviços.

Dessa forma, afirma-se que o Ticket Log atualmente é a principal ferramenta utilizada para realizar o gerenciamento da frota da Instituição, pois através dos seus indicadores, é possível obter-se todas as informações pertinentes aos veículos da Instituição, fazendo assim com que o CSM seja o principal responsável pelo desenvolvimento da gestão dos veículos da Corporação.

Após a entrada do veículo na carga patrimonial da Instituição, ele é inserido no sistema cadastral de abastecimento e logo em seguida é disponibilizado pelo Almojarifado Geral da Corporação um cartão magnético contendo todos os dados do veículo, que é utilizado para a realização de abastecimentos. Ressalta-se que cada motorista possui uma senha, que poderá ser utilizada juntamente com o cartão para efetuar o pagamento nos postos da rede credenciada.

Dessa forma, ressalta-se que este serviço proporciona grande versatilidade no que se refere à gestão da frota da Instituição, já que torna possível que as viaturas possam efetuar abastecimentos e manutenções em todas as cidades do Maranhão.

Quanto às manutenções, conforme afirmado pelo chefe do CSM, de janeiro de 2018 até a presente data, 79,68% das manutenções foram realizadas de forma corretiva, ou seja, quando a viatura já apresentava falhas no funcionamento ou quando deixava de operar por completo, e, 20,32% foi realizada de forma preventiva, isto é, visando garantir que o veículo estivesse em constante operação.

Outro fator a se destacar é a precariedade da realização de serviços em algumas cidades do estado, uma vez que em diversas localidades não há oficinas capacitadas para realizarem serviços de grandes complexidades.

#### 4.3.4 Adesivagem (plotagem)

Com relação à adesivagem das viaturas, detecta-se que não há um determinado padrão quanto aos símbolos, ou seja, ainda há deficiência na definição duradoura de uma identidade própria da PMMA, pois sabe-se que a cada gestão governamental é adotado um tipo específico de adesivagem, e, ao analisar a Legislação Básica da PMMA, verifica-se a ausência de alguns símbolos característicos da Instituição, que por vezes não se fazem presentes nas adesivagens das viaturas.

A Legislação Básica da PMMA, através do Decreto Nº 15.777 de 01 de setembro de 1997, aprovou o Regulamento de Uniformes da PMMA, e em seu artigo 26 descreve o símbolo da PMMA da seguinte forma:

Art. 26. O Símbolo da Polícia Militar é formado por um escudo de duas circunferências perfiladas de prata e de um círculo central vermelho contendo uma estrela cinzelada, simples em ouro. O espaço entre as duas circunferências é azul e tem uma abotoadura de 27 estrelas de prata. (SILVA, 2014, p. 497).

Indubitavelmente, o símbolo da PMMA teve suas características definidas legalmente. Nessa lógica, o mesmo artigo do regulamento supracitado prevê expressamente a aplicação deste símbolo nas viaturas policiais, “Uso [...] d) Tamanho Especial (Pintado), aplicado nas portas e capô das viaturas” (SILVA, 2014, p. 497).

Apesar disso, até a atualidade nota-se a ausência de alguns símbolos característicos da Corporação, principalmente nas viaturas de tropas especializadas, tais como BOPE, BpChoque, BPRv, Força Tática, ROTAM, entre outras.

Outro fator observado é a deterioração da plotagem das viaturas, ocasionada principalmente por aspectos como fatores climáticos, decurso de tempo e acidentes de trânsito. Aparentemente, parece não haver especial preocupação em fazer a constante renovação das plotagens danificadas, uma vez que é possível notar, inclusive, viaturas com adesivagens de governos passados.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos são oriundos das respostas de um questionário semiestruturado, uma vez que essa modalidade permite maior versatilidade e alcançabilidade, e, principalmente ajuda o pesquisador a conseguir atingir resultados mais aprofundados e detalhados. Foram 10 questões, sendo 7 questões objetivas e 3 questões subjetivas, elaboradas com o intuito de analisar a percepção dos gestores da frota da PMMA, bem como subsidiar a consecução do objetivo geral deste estudo, e, por conseguinte, dos objetivos específicos, proporcionando assim a construção de uma solução adequada para a problemática que impulsionou esta pesquisa.

A pesquisa ocorreu no seio do oficialato da PMMA, mais especificamente entre os oficiais que chefiam o P/4 das unidades operacionais (batalhões), seção esta responsável pela logística e planejamento dos batalhões. Ressalta-se que a análise transcorreu na região metropolitana da ilha do Maranhão, compreendendo as UPM's que abrangem os municípios de São Luís, Paço do Lumiar, Raposa e São José de Ribamar.

A primeira questão está subdividida em quatro quesitos, versando sobre a identificação dos entrevistados: sexo, faixa de idade, posto que ocupam na Instituição e o tempo que acumulam exercendo as funções de chefe do P/4. A segunda questão pergunta se o oficial sabe se a PMMA possui alguma normatização escrita sobre gestão da frota, e, em caso de resposta positiva, solicitou-se ao entrevistado que informasse qual normatização é de seu conhecimento.

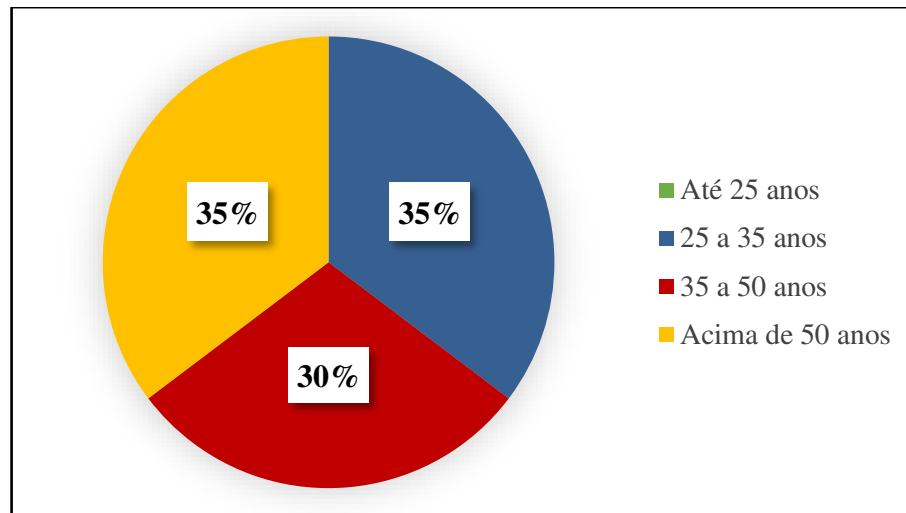
A terceira questão interroga sobre a forma como é feita a gestão da frota nos batalhões. A quarta questão examina qual a frequência de baixas de viaturas nos batalhões. A quinta questão trata sobre a média de tempo que uma viatura fica baixada. A sexta pergunta questiona como são realizadas as manutenções das viaturas; nesse ponto, o oficial deveria relatar qual o intervalo médio de tempo em que elas ocorrem.

A sétima questão trata da adesivagem das viaturas, a oitava questiona se o entrevistado considera a gestão da frota da Corporação eficiente e eficaz; neste item, solicitou-se que fosse elaborada uma justificativa para a resposta dada. A nona questão pede que o entrevistado cite três aspectos positivos e três aspectos negativos observados por ele no processo de gestão da frota da PMMA, e, a última questão pergunta quais sugestões os oficiais poderiam propor para melhorar a gestão da frota da Organização.

No que tange ao sexo dos entrevistados, o resultado foi que 100% oficiais são do sexo masculino, o que demonstra não só a escassez de oficiais femininas no exercício da função de P/4, mas também de policiais femininas em toda Instituição.

No gráfico 6 apresenta-se a distribuição etária do oficialato da PMMA:

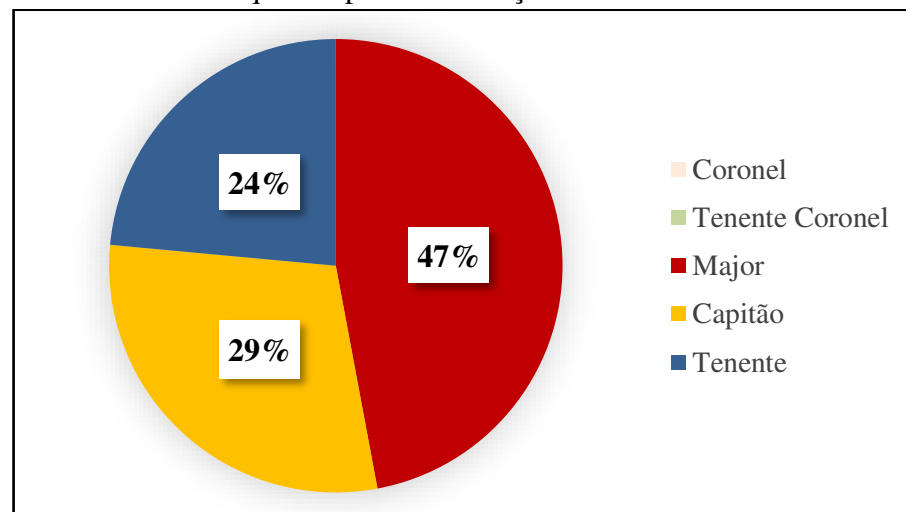
Gráfico 6 – Faixa de idade



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Quanto à faixa etária, pode-se dizer que houve um certo equilíbrio nos resultados, visto que os percentuais verificados foram de 30%, 35% e 35%. Outrossim, é oportuno destacar que 35% dos entrevistados estão acima de 50 anos de idade, o que demonstra uma vasta experiência do oficial dentro do ambiente militar. Sobre o posto que ocupam na Corporação tem-se que:

Gráfico 7 – Posto que ocupa na Instituição

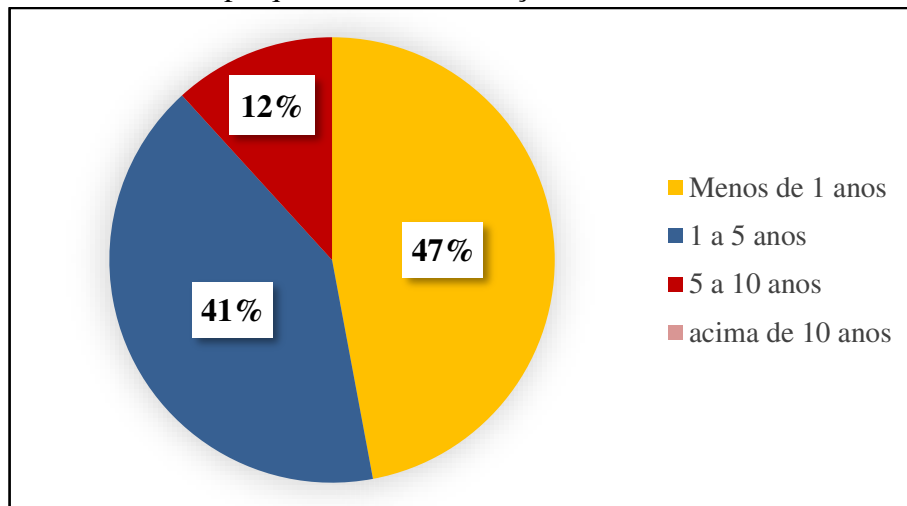


Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Os resultados do gráfico 7 exibem que 47% dos questionados ocupam o posto de Major, o que é coerente com a função de Chefe do P/4, já que de acordo com o quadro organizacional da PMMA, cabe aos Majores ocuparem a função de P/4. No entanto, é válido ressaltar que mais da metade dos entrevistados ocupam posições referentes aos postos de Tenente e Capitão. Tal conjuntura se dá principalmente em razão da ausência de um numerário mais expressivo de Majores nas unidades, devido a uma certa carência destes na Instituição.

Em se tratando da experiência temporal que o oficial acumula no desempenho das funções atinentes ao chefe do P/4, obteve-se os seguintes resultados:

Gráfico 8 – Tempo que acumula na função de chefe do P/4



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Os resultados do gráfico 8 demonstraram que quase metade dos entrevistados (47%) ocupam essa função há menos de um ano, e talvez por conta disso, estes desconhecem a existência de normatizações escritas a respeito de gestão da frota da Instituição, dado que possivelmente estão em processo de adaptação com as atribuições relativas a função desempenhada, que envolve inúmeros encargos.

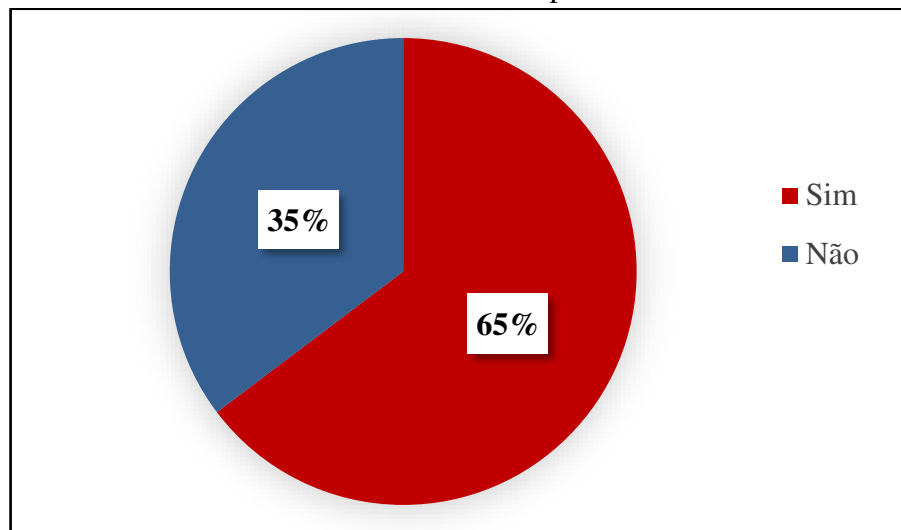
Cabe-se frisar outros pontos que possivelmente também contribuem para o expressivo percentual de oficiais entrevistados que há menos de um ano ocupam a função de chefe do P/4 (47%), a saber: a constante rotatividade no cargo, pois rotineiramente ocorrem mudanças dentro do Estado Maior das unidades operacionais, acarretadas principalmente por motivos administrativos, tais como férias, licenças, cursos, ou em virtude das transferências de oficiais entre as unidades.



Além disso, por vezes os oficiais acumulam mais de uma função de chefia, visto que o número de oficiais atualmente em exercício ainda não é o ideal para suprir todas as demandas da Instituição, sendo assim, os oficiais por vezes concentram mais de uma função.

No item seguinte foi perguntado se os oficiais detinham conhecimentos quanto à existência de algum manual ou portaria de autoria da própria PMMA versando sobre a Gestão da Frota. Ressalta-se que em caso de resposta positiva, no complemento da questão, o oficial deveria informar qual seria esse documento.

Gráfico 9 – Conhecimento de manuais ou portarias



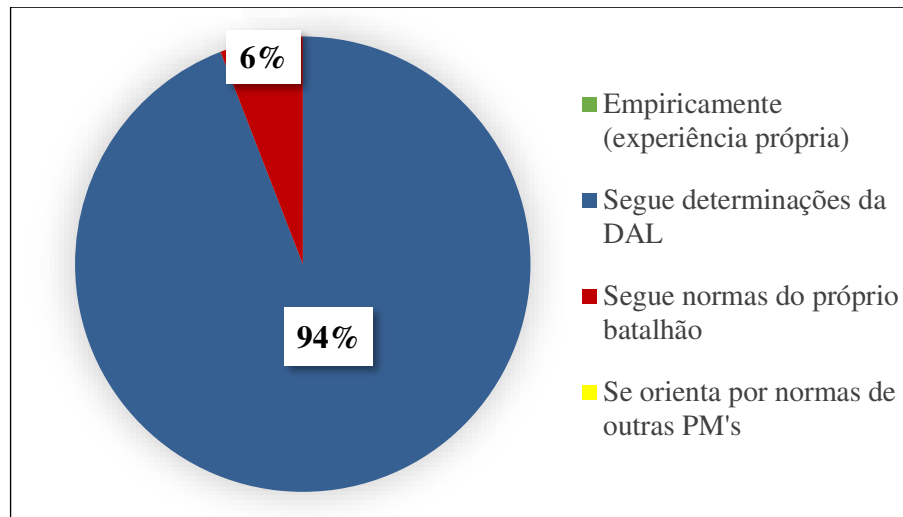
Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Conforme visto no gráfico 9, 65% dos oficiais relataram que sabem que a PMMA possui um manual ou portaria que trata sobre gestão da frota, e, no complemento da questão, em que deveriam informar qual seria esse documento, grande parte citou o Manual de Administração Logística da PMMA.

Nessa lógica, faz-se necessário mencionar que o referido manual foi objeto de abordagem neste estudo, tendo sido mencionado no capítulo anterior, ponto em que se esclareceu que em seu conteúdo não há orientações específicas a respeito da gestão da frota. Depreende-se então, que aparentemente os oficiais não possuem um conhecimento profundo acerca das disposições expressas no supracitado manual.

Cabe salientar também, que alguns oficiais responderam que o sistema FROTA LOG consistiria em um documento que versa sobre a gestão da frota da Corporação. Entretanto, este sistema é apenas uma ferramenta eletrônica utilizada na gestão, servindo como banco de dados, em que se registram aspectos como a quilometragem e os abastecimentos das viaturas. Tal sistema não contém nenhuma orientação técnica a respeito de gestão da frota.

Gráfico 10 – Gestão da frota nos batalhões



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Quando questionados sobre a forma como é feita a gestão da frota em seu batalhão, quase todos os entrevistados deram a mesma resposta, conforme visto no gráfico 10, chegou-se a um percentual que representa quase uma unanimidade.

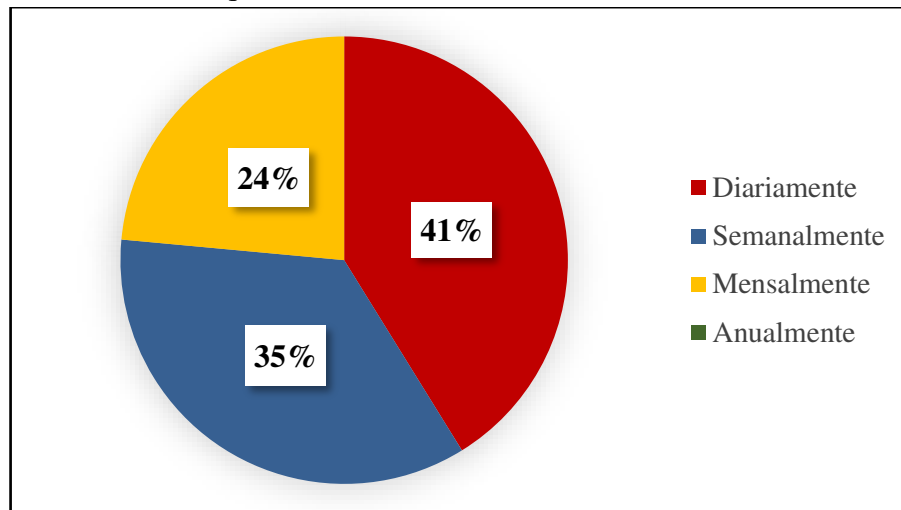
Detalhando o gráfico 10, percebe-se que 94% dos entrevistados relataram que seguem determinações da DAL para executar o gerenciamento de suas frotas, o que é um resultado muito positivo e relevante, uma vez que demonstra a preocupação e dedicação da PMMA em centralizar as decisões e padronizar os procedimentos a respeito da gestão da frota da Corporação, que neste caso se dá através da DAL por meio do CSM.

Nessa conjectura, sobreleva-se que durante esta pesquisa foi possível constatar a importante participação do CSM nesse processo, já que este setor que é o responsável por coordenar e fiscalizar a execução dos principais processos que compõem a gestão da frota da Corporação, auxiliando e orientando os P/4 das unidades, desenvolvendo políticas de economia de recursos e transparência nas transações realizadas.

Somado a isso, ressalta-se a responsabilidade que os P/4 possuem, pois conforme informado pelo chefe do CSM, compete a eles exercerem a fiscalização direta dos serviços que estão sendo executados nas viaturas, representando assim, as determinações emanadas pelo CSM, bem como também buscarem as melhores ofertas para a Instituição.

O gráfico 11 vem apresentar o resultado do questionamento acerca da frequência de baixas das viaturas nos batalhões:

Gráfico 11 – Frequência de baixas das viaturas

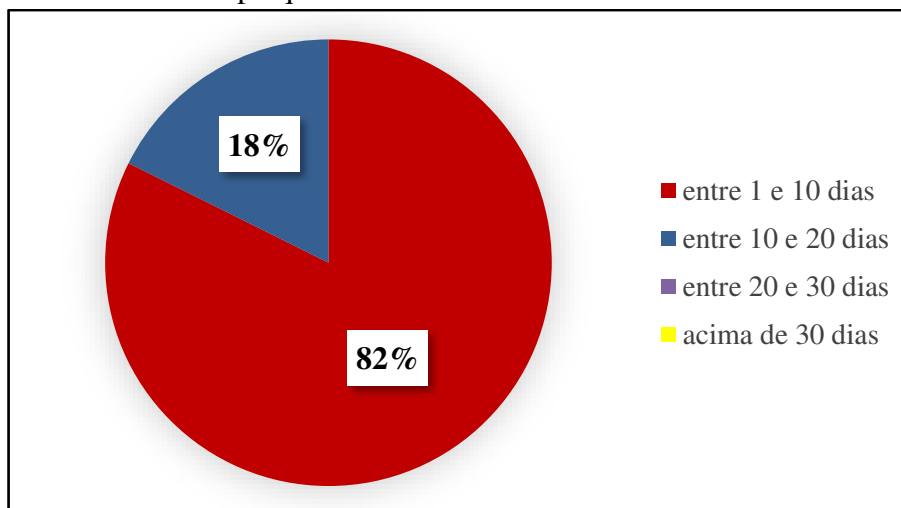


Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Nesse quesito, verificou-se que 41% dos oficiais responderam que diariamente ocorrem baixas de viaturas, ou seja, diariamente viaturas deixam de operar por necessitarem de manutenções. Esta constatação provoca um alerta dentro da Instituição, pois verifica-se que em quase metade das unidades operacionais pesquisadas, a gestão da frota não está sendo realizada de modo a garantir que as viaturas mantenham-se operando regularmente.

Quando questionados sobre qual a média de tempo que uma viatura fica baixada em seu batalhão, os resultados foram:

Gráfico 12 – Tempo que uma viatura fica baixada



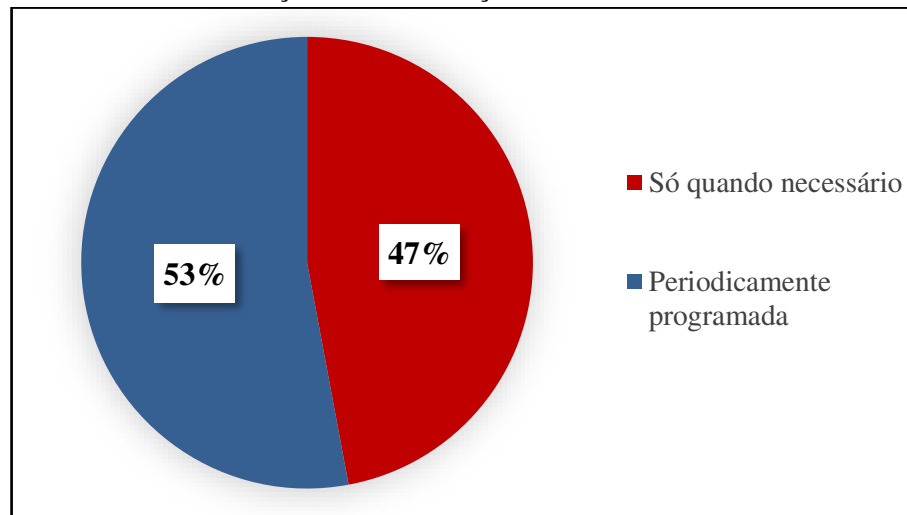
Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

O gráfico 12 aponta que 82% dos entrevistados responderam que uma viatura fica baixada em média de 1 a 10 dias. Este resultado é considerado satisfatório, já que corresponde

à opção que representa o menor número de dias baixada. Interpretando este percentual em conjunto com a resposta dada ao quesito anterior, verifica-se que as viaturas passam pouco tempo fora de operação e logo retornam para suas atividades de campo.

Na questão seguinte foi interrogada a forma como ocorrem as manutenções das viaturas dos seus batalhões, e, em caso de resposta “periodicamente programada”, os oficiais deveriam informar qual a média de tempo entre as manutenções:

Gráfico 13 – Realização de manutenções das viaturas



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

De acordo com o gráfico 13, observa-se que há um equilíbrio nas respostas; 53% dos oficiais disseram que as manutenções são realizadas periodicamente, ou seja, de forma planejada e preventiva, e 47% disseram que só ocorrem quando há necessidade, isto é, quando a viatura apresenta problemas, necessitando de manutenções corretivas.

Entretanto, conforme averiguado junto ao CSM, do início de 2018, até a presente dada, constatou-se que 79,68% das manutenções foram realizadas de forma corretiva e apenas 20,32% de forma preventiva.

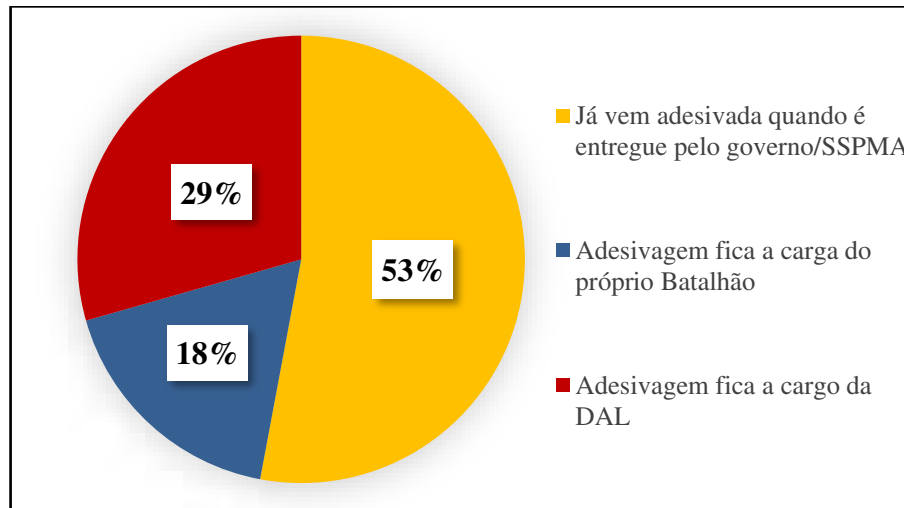
Analisando as justificativas dos oficiais que responderam que as manutenções ocorrem de forma periódica, percebeu-se que alguns informaram que utilizam a quilometragem rodada pelas viaturas como critério para estabelecer quando estas devem passar por manutenções, nesses casos, a quilometragem variou entre 5 e 10 mil quilômetros.

Por outro lado, outros entrevistados disseram que é estipulado um tempo específico a depender da forma como está empregada a viatura, seu modelo e as especificações técnicas oriundas de fábrica. Nesse sentido, a título de exemplificação, traz-se as palavras de um dos oficiais sobre a manutenção e sua periodicidade “vai variar do tipo de veículo, moto ou carro,

o uso, a quilometragem para as referidas manutenções no tempo e problemas que venham a agravar a utilização do veículo.”

No que se refere ao quesito adesivagem e identificação visual dos veículos, foi questionado acerca do processo de plotagem das viaturas, dessa forma, o gráfico 14 apresenta os seguintes resultados:

Gráfico 14 – Adesivagem das viaturas



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Nota-se que 53% dos oficiais responderam que as viaturas já vêm plotadas quando são entregues pelo governo à PMMA, sendo assim, observa-se que em geral a Corporação não possui participação no processo de caracterização dos veículos. Depreende-se então, que certamente a ausência de símbolos característicos da Instituição nas adesivagens das viaturas e a inobservância das previsões legais descritas na Legislação Básica da PMMA, ocorrem em razão disso.

Adverte-se que o gráfico 14 mostra que 29% dos oficiais relataram que as plotagens ficam a cargo da DAL e 18% ficam a cargo dos próprios batalhões, no entanto, foi constatado durante a pesquisa que o processo de plotagem é centralizado no CSM, já que quando as viaturas são entregues pelo governo estadual, elas adentram à Instituição com uma plotagem geral, e, após a divisão dos veículos entre as unidades é que irá ocorrer a adesivagem específica de cada UPM. Nesse aspecto, destaca-se que as unidades especializadas são as que mais necessitam da adequação das plotagens, e, solicitam junto ao CSM para que ela ocorra.

As três últimas questões relacionam-se com as visões que os oficiais possuem a respeito da gestão da frota da PMMA. Primeiro foi perguntado se o oficial considerava eficiente e eficaz a gestão da frota da Corporação, devendo responder “Sim” ou “Não” e justificar sua

resposta. Dos 17 oficiais entrevistados, 10 afirmaram que não consideram eficiente e eficaz o gerenciamento da frota da Instituição. Nesse ponto, foi destacado principalmente a falta de regulamentação escrita sobre o assunto, tal como exteriorizado através da seguinte resposta: “Não, pois deveria haver diretrizes ou manuais relacionados a gestão de frotas.”

Outro fator recorrente nos relatos dos oficiais foi a inoperância do sistema FROTA LOG, conforme assinalado em uma das respostas aqui colecionada:

Não. Hoje temos viaturas próprias bem como de locação sem um padrão estipulado pela PMMA. O Frota log veio para ajudar no controle e gestão das viaturas, porém não está mais em funcionamento. Desta forma cada batalhão busca a sua forma para a gestão da frota. (Resposta de um dos oficiais acerca do questionário).

Em consonância com o averiguado, foi constatado que o sistema parou de funcionar há algum tempo, e, em vista disso os batalhões têm realizado a gestão da frota de acordo com sua própria gerência, seguindo apenas determinações da DAL e do CSM.

Cabe ressaltar que outro aspecto bastante citado foi a falta de otimização no sistema de manutenção das viaturas. Vários entrevistados relataram que as manutenções são por vezes muito demoradas, em decorrência do tempo excessivo que as viaturas passam nas oficinas, o que ocasiona desfalques na realização do policiamento.

Ainda sobre a eficiência e eficácia da gestão da frota, 7 dos 17 oficiais relataram que consideram a gestão da frota da Instituição eficiente e eficaz. Eles destacaram especialmente que a Corporação como um todo não mede esforços para manter um serviço de excelência mesmo diante da insuficiência de recursos. Nesse sentido, expõe-se a concepção de um dos oficiais que disse: “Sim, devido o muito que é feito com os poucos recursos existentes.”

Nessa senda, percebe-se que ainda se investe pouco na formulação de estratégias de gestão da frota, uma vez que até mesmo o entrevistado que considera a gestão da frota eficiente e eficaz, deixou claro que são poucos os recursos disponíveis.

Além do mais, convém ressaltar que dentro do grupo dos 7 oficiais que responderam “Sim” ao primeiro questionamento, 3 responderam apenas que “Sim” e não formularam uma justificativa. Já no grupo dos 10 oficiais que responderam “Não”, somente 3 restringiram-se a dizer “Não”, e não justificar o porquê.

No item seguinte, foi pedido que os entrevistados citassem três aspectos positivos e três aspectos negativos que observavam acerca da gestão da frota da Instituição. Cabe frisar que 2 oficiais não responderam este quesito, havendo, portanto, 15 respostas. Assim, foi elaborado um quadro contendo quatro dessas respostas que serviram como amostra:

Quadro 5 – Respostas dos entrevistados

<p><b>“Negativos:</b> poucos recursos materiais, poucos recursos financeiros, sistema de controle não informatizado.</p> <p><b>Positivos:</b> eficiência do sistema em geral devido poucos recursos, viaturas locadas, viaturas novas.”</p>
<p><b>“Positivos:</b> adequação ao serviço, administração de recursos materiais, emprego eficiente dos meios.</p> <p><b>Negativos:</b> falta de acompanhamento do escalão superior, falta de pesquisa na hora de adquirir a viatura (referente à realidade local), falta de zelo com o bem.”</p>
<p><b>“Positivo:</b> A DAL como órgão centralizador/ o Frota log/ a locação da frota.</p> <p><b>Negativo:</b> burocracia nos processos administrativos/ falta de recursos da PMMA/ ausência de estudo/treinamento/manuais.”</p>
<p><b>“Positivos:</b> 1. Não há uma oficina exclusiva para realizar a manutenção das viaturas. Isso permite a concorrência entre as oficinas e, conseqüentemente, a diminuição dos preços dos serviços. 2. A utilização de viaturas locadas, isso permite uma diminuição das despesas relacionadas à manutenção. 3. Informar mensalmente à DAL sobre sua frota.</p> <p><b>Negativos:</b> 1. Falta de manuais sobre a Gestão de Frotas 2. Trabalho realizado empiricamente.”</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

De acordo com o exposto no quadro acima, no que tange aos aspectos positivos, assim como na questão anterior, destaca-se a percepção confiante dos entrevistados em relação ao esforço empreendido pela PMMA na realização de muitos serviços, mesmo diante da limitação de recursos.

Além disso, é nítido que na visão dos oficiais, a Instituição administra bem os seus recursos. Também mencionou-se novamente o sistema FROTA LOG como parte positiva do processo de gestão da frota da Corporação. No entanto, conforme destacado anteriormente, este atualmente encontra-se inoperante. Outrossim, a locação de viaturas na maioria das respostas foi considerada um ponto positivo, visto que a empresa que fornece o serviço substitui imediatamente a viatura quando há baixas, assegurando assim a continuidade da prestação das atividades.

No que tange à terceirização das manutenções, conforme ressaltado pelos oficiais, foi proporcionada maior rapidez e agilidade na execução dos serviços, acompanhadas pela redução das despesas, já que há concorrência de preços entre as oficinas. Apontou-se a

importância da centralização das decisões tomadas pela DAL e pelo CSM, de acordo com o mencionado anteriormente. De fato, esse aspecto é bem positivo, visto que demonstra a preocupação da Instituição em padronizar seus processos.

Quanto aos aspectos negativos, novamente foi salientada a falta de normatização escrita, conforme afirmado por alguns entrevistados. O trabalho ainda acontece empiricamente, e carece de estudos técnicos. Também foi frisada a ausência de recursos e investimentos no setor, o que dificulta o processo de evolução da gestão da frota da PMMA, uma vez que a Corporação necessita de sistemas informatizados, banco de dados atualizados e ferramentas que proporcionem maior eficiência e eficácia nesses procedimentos.

Foi destacado, ainda, a ausência de estudos prévios sobre a forma de aquisição de viaturas. Grande parte dos entrevistados relatou que não há estudos sobre o modelo de viatura ideal para cada localidade, ou seja, não há adequação quanto ao terreno em que irão ser empregadas, além disso, os próprios usuários por vezes não possuem uma postura de preservação dos bens públicos.

Por fim, é importante destacar que na opinião dos entrevistados, o escalão superior da Corporação deveria estar mais presente no processo de gestão da frota, a partir da adoção de posturas de acompanhamento mais direto, por exemplo, elaborando diretrizes a serem seguidas, traçando metas e objetivos a serem alcançados.

Na última questão foi pedido aos oficiais que apresentassem sugestões de melhoria para a gestão da frota da PMMA. É relevante frisar que dos 17 oficiais entrevistados, somente 13 responderam a esse quesito. Para a melhor compreensão e análise, foi elaborado o quadro abaixo contendo 3 sugestões que melhor sintetizam as propostas dos entrevistados:

Quadro 6 – Propostas dos entrevistados

“Um sistema informatizado de controle e regulamentação escrita.”
“Adquirir viaturas para que possa haver um rodizio na rodagem, isso permite estabelecer um cronograma de manutenção preventiva.”
“O retorno do frota log, o treinamento das equipes do P4 dos batalhões, a informatização dos sistemas de controle e supervisão, e, a desburocratização dos processos administrativos.”

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Conforme observado no quadro 6, nota-se novamente a presença dos termos regulamentação escrita e sistema informatizado. Esta repetição demonstra que a Instituição



precisa elaborar ferramentas que possam assessorar os gestores a realizarem seus serviços de forma técnica, pois segundo relatado outrora, a gestão da frota da Corporação ainda está sujeita ao empirismo, o que acaba gerando gastos desnecessários e retrabalhos para a PMMA.

Os entrevistados propuseram também que fossem adquiridas mais viaturas, entretanto, deixaram claro que estas precisam ser condizentes com a realidade do serviço desempenhado pela Instituição, sendo mister que proporcionem qualidade à atividade de policiamento. No que concerne à realização de rodízios e adequações de escala, asseverou-se que facilitaria caso houvesse um calendário bem delineado de manutenções preventivas, e consequentemente, um completo ciclo de operacionalidade de tais viaturas.

A respeito do sistema FROTA LOG, cabe ressaltar que esta ferramenta apresentava-se como um sistema muito eficiente, todavia, após o ataque cibernético ao site da SSPMA, em certa parte tornou-se obsoleto, o que talvez justifique a sua inoperância. Os oficiais citaram que é primordial o retorno desse sistema após uma reformulação com as modernizações essenciais.

Outro aspecto proposto foi a imprescindível capacitação contínua dos policiais que compõe as equipes do P/4 das unidades operacionais, dado que para a prestação de serviço revestido de efetividade, é basilar que os operadores detenham conhecimentos sobre a logística envolvida nos procedimentos. Sabe-se que até este momento as instruções sobre gestão da frota são escassas, o que dificulta o acesso dos policiais às atualizações de procedimentos e conhecimento profundo dos dispositivos reguladores existentes.

Mais uma vez foram citados pontos relativos à fiscalização e controle, conforme já explanado, pois a atuação do escalão superior no processo de gestão da frota da Corporação ainda não é a ideal, o que impede a Instituição de constantemente se desenvolver e formular novas estratégias para a atualização rotineira dos métodos organizacionais.

Por fim, foram observados outros aspectos igualmente citados pelos entrevistados como necessários para melhorar a gestão da frota: a troca bienal de viaturas; aproveitamento dos policiais com conhecimentos na área de ciência da computação para melhor informatizar os sistemas da PMMA; realização de estudos técnicos para elaboração de relatórios que indiquem qual a viatura ideal para o serviço maranhense, e que tais estudos sirvam como base para os processos de aquisição de viaturas; rigorosa fiscalização do contrato com a empresa responsável pela realização das manutenções das viaturas, com intuito de garantir a prestação de um serviço adequado, célere e de qualidade; e por fim, sugeriu-se a relativização das burocracias administrativas.

## 6 CONCLUSÃO

Na PMMA, a gestão da frota é um processo de extrema importância para a execução das missões constitucionais da Corporação, dado que a Instituição apresenta um quantitativo significativo de veículos, e, para tanto, realiza-se um gerenciamento centralizado no CSM para manter em constante operação a frota da Organização.

É importante assinalar que a temática sobre a gestão da frota da PMMA trouxe à baila o questionamento que trata sobre a percepção dos oficiais a respeito da eficiência e eficácia da gestão da frota da PMMA. Dessa forma, traçou-se como objetivo geral deste trabalho analisar a percepção dos oficiais a respeito da eficiência e eficácia da gestão da frota da PMMA. Para atingi-lo, estabeleceu-se como objetivos específicos: pesquisar instrumentos utilizados na gestão da frota de outras Polícias Militares, investigar o processo de gestão da frota da Instituição e propor sugestões para a melhoria do gerenciamento da frota da Corporação.

Quanto ao primeiro objetivo específico, este foi concretizado na medida que foi razoável conhecer e estudar instrumentos utilizados na gestão da frota de outras Polícias Militares do Brasil, tais como o Manual de Gerenciamento da Frota da PMMG, o Regulamento de Gestão de Frota da PMPB e o Sistema de GVE da PMSC. Dessa forma, percebeu-se aspectos relevantes dentro de uma política de frota em uma Instituição Militar, tais como a fixação de um plano de manutenções, um sistema de abastecimento, e a identificação visual da frota, comprovando notoriamente a importância de possuir documentos e sistemas informatizados deste nível.

Foram realizadas pesquisas e análises de documentos pertencentes à PMMA, tais como o Manual de Administração Logística, a Legislação Básica da Corporação, documentos disponibilizados pela DAL e pela 4ª Seção do EMG, além de visitas ao CSM. Desse modo, alcançou-se o segundo objetivo específico, a partir do momento em que foi possível investigar e conhecer o funcionamento da gestão da frota da Instituição, relatando as características da frota veicular da PMMA e a sua real situação, e, constatando a importância do CSM para a execução desse processo.

Nesse cenário, verificou-se que somente 67% dos veículos encontram-se operando em perfeitas condições. Tal percentual provoca um alerta na Corporação, levando-se em consideração também que os orçamentos dispendidos para a manutenção da frota ainda são considerados insuficientes para atender a todas as demandas.

Diante da resposta negativa de 10 oficiais, dos 17 entrevistados, constatou-se que mais da metade afirmou que ainda não considera eficiente e eficaz o gerenciamento da frota da

Instituição, destacando principalmente a falta de regulamentação escrita sobre o assunto e a necessidade de sistemas informatizados.

Sendo assim, contextualiza-se a resposta para o objetivo geral desta pesquisa, isto é, a gestão da frota da Corporação ainda não é realizada de forma que atenda a todas as necessidades dos operadores, pois na visão dos oficiais, ainda apresenta barreiras que dificultam o melhor desempenho da atividade policial militar.

Observando as respostas dos entrevistados, quando pedido que citassem pontos negativos e positivos observados no processo de gestão da frota da PMMA, verificou-se com frequência, no que tange aos aspectos negativos, termos como: poucos recursos materiais, falta de procedimentos escritos, carência de sistemas eletrônicos de controle, burocracia nos processos administrativos, poucos recursos financeiros e ausência de estudos técnicos quanto à aquisição de viaturas.

Em relação aos aspectos positivos, os mais citados foram: as manutenções terceirizadas que propiciam mais rapidez no fornecimento dos serviços, a boa administração dos poucos recursos materiais e financeiros, as viaturas locadas que quando baixam são imediatamente substituídas e a centralização das decisões no CSM/DAL. Assim, percebem-se os contrapontos que existem na PMMA. Portanto, é possível concluir que a Instituição consegue fazer muito com o pouco que lhe é disponibilizado.

Verificou-se que grande parcela dos gestores de frota das unidades operacionais são tenentes e capitães, isto é, oficiais que suprem a carência de um numerário mais expressivo de maiores, que são os que formalmente detém o exercício da função de chefe do P/4. Somado a isso, quase metade dos entrevistados informaram que possuem menos de um ano no exercício da função, o que pode demonstrar que ainda possuem pouco tempo de experiência com as atribuições inerentes à área de estudo deste trabalho.

Quando questionados se conheciam alguma normatização relacionada à gestão da frota da PMMA, 65% afirmaram que conhecem e citaram o Manual de Administração Logística da PMMA. No entanto, analisando o Manual mencionado, constatou-se que ele não possui claras definições sobre a gestão da frota da Instituição, orientando apenas os operadores em casos de acidentes de trânsito envolvendo veículos da Corporação, e, também faz menção ao processo de descarga através do Termo de Exame e Averiguação de Material (TEAM), além de estabelecer uma comissão para fiscalizar e acompanhar os veículos que pertencem a Instituição.

A manutenção é um dos principais aspectos dentro de uma política de frota, pois um sistema de manutenção que propicie a regular verificação dos veículos, gera continuidade no serviço e menos gastos para as organizações. Na PMMA, 41% dos P/4 da capital afirmaram

que diariamente viaturas das suas unidades operacionais deixam de operar, relatando que estas levam de um a dez dias para retornar às suas atividades habituais. Corroborando com essa informação, foi constatado que do início ano de 2018 até a presente data, 79,68% das manutenções foram realizadas de forma corretiva e apenas 20,32% de forma preventiva.

Retornando ao terceiro objetivo específico, que trata da proposição de sugestões de melhorias para a gestão da frota da PMMA, este foi alcançado em consonância com a última pergunta do questionário aplicado com os P/4, em que foi perguntado quais sugestões os oficiais proporião para melhorar o gerenciamento da frota da Corporação.

Destacou-se que grande parte dos entrevistados relataram que a elaboração de um manual de gestão da frota, atuando em conjunto com um sistema informatizado que sirva de ferramenta de controle e supervisão, é de extrema necessidade para a Corporação, pois os oficiais ainda desenvolvem seus trabalhos de forma empírica, seguindo apenas determinações do CSM/DAL, e, o sistema eletrônico que a PMMA detinha, o FROTA LOG, não está mais atendendo às necessidades do serviço, uma vez que está inoperante.

Ressalta-se também que a principal ferramenta de gestão de frota da Instituição, o Ticket Log, não se encontra disponível para os gestores das unidades da capital, no entanto, tais gestores possuem acesso direto ao CSM, o que facilita o intermédio de solicitações e informações.

Conforme informado pela 4ª Seção do EMG, para o ano de 2019, a previsão do orçamento para custeio de contratos e despesas da PMMA é de R\$ 56.872.000,00, representando um aumento significativo em relação a 2018. Para a gestão da frota estima-se um valor de R\$ 28.680.000,33, quase metade do orçamento da PMMA. Isso demonstra um aumento de quase sete milhões em relação a 2018, sendo assim, necessita-se de uma administração eficiente e eficaz, bem como diretrizes bem delineadas para se atingir os melhores resultados.

Quanto à elaboração de uma política de frota, sugere-se a formação de um grupo de trabalho, composto por oficiais especialistas no assunto, que deverá submeter ao comando da Instituição medidas que consigam suprir as necessidades da Corporação, de forma a preencher as lacunas observadas neste trabalho.

A responsabilidade pela elaboração da política de frota é dos gestores da PMMA. Estes são detentores de experiência e conhecimento das necessidades da Instituição, e, devem agir de forma coordenada com toda equipe de departamento logístico e com o auxílio jurídico necessário.

A normatização precisa ressaltar principalmente aspectos como: a finalidade do emprego das viaturas, a classificação, a identificação da frota, a distribuição e redistribuição,

os sistemas de manutenções, o sistema de abastecimento, as condições de uso, a forma de condução das viaturas, o controle patrimonial, os procedimentos quanto a acidentes de trânsito e outros danos.

A elaboração da política de frota é um ponto crucial dentro de uma gestão de frota eficiente. É uma ferramenta que eleva o padrão desse processo gerencial de um ponto de vista operacional para o plano estratégico. Sabe-se que a arte de governar se dá através de documentos, decretos, leis, e, em termos de política de frota, na prática, tem-se um documento de ordem jurídica e operacional que traça diretrizes sobre uso dos veículos dentro de uma organização. Nesse sentido, é preciso garantir que a informação chegue de maneira única para todos os usuários das viaturas da PMMA, o que irá respaldar as cobranças por parte da Instituição diante do não cumprimento de algum item predeterminado.

O momento ideal para se implantar essa política é no período da renovação da frota, fazendo com que os usuários passem a adotar os novos procedimentos a partir dos novos veículos. Não basta apenas elaborar, é preciso constantemente atualizar, porque no decorrer das atividades da Organização, as rotinas mudam e faz-se necessário a adaptação da Corporação conforme os avanços sociais e institucionais.

Somado a isso, após a concretização das normatizações, os oficiais deverão promover workshops, a priori direcionados aos P/4 das unidades operacionais do Estado, com intuito de propagar os conhecimentos produzidos e divulgar a doutrina estabelecida, tendo em vista que é indispensável que os oficiais que lidam com essa função dominem profundamente as legislações atinentes às atividades desenvolvidas. A posteriori, estes deverão difundir os conhecimentos aos demais policiais da Corporação, para que todas as unidades se familiarizem com a temática e possam estar preparadas para executar essas funções sempre que necessitarem.

Vislumbra-se que a Corporação tem demonstrado preocupação em se modernizar, necessitando apenas de mais estudos e ajustes.

Por fim, vale destacar que ao explorar o tema administração de frota, usando como caso de investigação a PMMA, pode-se concluir que, independentemente, da organização ou instituição, todos precisam de padrões definidos para o bom desenvolvimento da gestão de frota. Sem controle e sem indicadores de desempenho não se pode gerenciar.

## REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito administrativo descomplicado**. 23. ed. São Paulo: Método, 2015.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

\_\_\_\_\_. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

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

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Lex**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8666cons.htm)>. Acesso em: 05 nov. 2018.

\_\_\_\_\_. Portaria Normativa nº 620/MD, de 8 de março de 2013. Dispõe sobre o Manual de Transportes para uso nas Forças Armadas, 2013. **Lex**. Disponível em: <[https://www.defesa.gov.br/arquivos/File/doutrinamilitar/listadepublicacoesEMD/md34\\_m\\_04\\_manual\\_transportes\\_1\\_ed\\_2013.pdf](https://www.defesa.gov.br/arquivos/File/doutrinamilitar/listadepublicacoesEMD/md34_m_04_manual_transportes_1_ed_2013.pdf)>. Acesso em: 05 nov. 2018.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 002 - EME, de 2 de janeiro de 2014. Aprova o Manual de Campanha EB20-MC-10 204 Logística. 3ª Edição, 2014. **Lex**. Disponível em: <<http://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/434/1/EB20-MC-10.204.pdf>>. Acesso em: 05 nov. 2018.

\_\_\_\_\_. Portaria normativa nº 40/MD, de 23 de junho de 2016. Aprova a Doutrina de Logística Militar MD42-M-02. 3ª Edição, 2016. **Lex**. Disponível em: <[https://www.defesa.gov.br/arquivos/legislacao/emcfa/publicacoes/logistica\\_mobilizacao/md42\\_m\\_02\\_dout\\_log\\_mil\\_3\\_ed%202016.pdf](https://www.defesa.gov.br/arquivos/legislacao/emcfa/publicacoes/logistica_mobilizacao/md42_m_02_dout_log_mil_3_ed%202016.pdf)>. Acesso em: 05 nov. 2018.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia**. 8. ed. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2002.

CARDOZO, Lucas Daniel Fernandes. **A implantação de um manual de gestão de frota para a Polícia Militar do Maranhão**. 2017, 29 f. Trabalho de Conclusão de Cursos (Especialização em Gestão de Segurança Pública) - Universidade Federal do Maranhão. São Luís, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DUARTE, Geraldo. **Dicionário de Administração e Negócios**. [S.l.]: KindleBookBr, 2011. Disponível em: <[http://ysdronnewstime.weebly.com/uploads/5/9/8/2/59820101/dicionario\\_de\\_administracao\\_e\\_n\\_-\\_geraldo\\_duartee.pdf](http://ysdronnewstime.weebly.com/uploads/5/9/8/2/59820101/dicionario_de_administracao_e_n_-_geraldo_duartee.pdf)>. Acesso em: 15 nov. 2018.

GONÇALVES, Paulo Sérgio. **Logística e cadeia de suprimentos: o essencial**. 1. ed. Barueri: Manole, 2013. Disponível em: <<http://uema.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788520431238/pages/-12>>. Acesso em: 29 abr. 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade e. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAURINDO, Alisson Marcelo; TEIXEIRA, Alex V. **A logística na Administração Pública: conceitos e métodos**. Curitiba: Intersaberes, 2014. Disponível em: <<http://uema.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788544300251/pages/175>>. Acesso em: 29 abr. 2018.

MARANHÃO. **Constituição do Estado do Maranhão**. Disponível em: <[http://www.stc.ma.gov.br/files/2013/03/CONSTITUI%C3%87%C3%83O-DO-ESTADO-DO-MARANH%C3%83O\\_atualizada\\_at%C3%A9\\_emenda69.pdf](http://www.stc.ma.gov.br/files/2013/03/CONSTITUI%C3%87%C3%83O-DO-ESTADO-DO-MARANH%C3%83O_atualizada_at%C3%A9_emenda69.pdf)>. Acesso em: 05 nov. 2018.

\_\_\_\_\_. Decreto Estadual nº 13.085, de 28 de maio de 1993. Disciplina o uso de veículos oficiais da administração pública estadual e dá outras providências. **Lex**. Disponível em: <<http://www.stc.ma.gov.br/legisla-documento/?id=1025#>>. Acesso em: 27 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Polícia Militar do Maranhão: apontamentos para a sua história**. São Luís: Segraf, 2006.

\_\_\_\_\_. Decreto Estadual nº 27.607, de 11 de agosto de 2011. Dispõe sobre a locação de veículos automotores terrestres pela Administração Pública Estadual. **Lex**. Disponível em: <<http://www.stc.ma.gov.br/legisla-documento/?id=3193>>. Acesso em: 27 set. 2018.

\_\_\_\_\_. Agência de notícias. **Maranhão atingirá neste ano a marca de 700 viaturas novas entregues à população, diz Flávio Dino**. Disponível em: <<http://www.ma.gov.br/agenciadenoticias/seguranca/maranhao-atingira-neste-ano-a-marca-de-700-viaturas-novas-entregues-a-populacao-diz-flavio-dino>>. Acesso em: 19 ago. 2018.

\_\_\_\_\_. **Polícia Militar do Maranhão: 4ª Seção do Estado Maior Geral**. 2018.

\_\_\_\_\_. **Polícia Militar do Maranhão: Diretoria de Apoio Logístico**. 2018.

\_\_\_\_\_. **Polícia Militar do Maranhão: Diretoria de Pessoal**. 2018.

\_\_\_\_\_. **Polícia Militar do Maranhão: Centro de Suprimentos e Manutenção**. 2018.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 42. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando-Geral. **Manual de Gerenciamento da Frota:** Orienta e padroniza procedimentos que regulam o Sistema de Motomecanização da Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte: Diretoria de Apoio Logístico, 2012. 132 p.: il. Disponível em: <<https://www.scribd.com/doc/199875374/Manual-de-Gerenciamento-Da-Frota>>. Acesso em 19 de ago de 2018.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

PARAÍBA. **Polícia Militar da Paraíba:** Regulamento de gestão da frota. João Pessoa, 2014. Disponível em: <[http://www.pm.pb.gov.br/arquivos/legislacao/portarias/portaria\\_0082\\_02\\_06\\_2014\\_gestao\\_de\\_frota.pdf](http://www.pm.pb.gov.br/arquivos/legislacao/portarias/portaria_0082_02_06_2014_gestao_de_frota.pdf)>. Acesso em: 09 out. 2018.

\_\_\_\_\_. **Polícia Militar da Paraíba:** Manual de identidade visual. João Pessoa, 2016. Disponível em: <[http://www.pm.pb.gov.br/arquivos/legislacao/Decretos/2016\\_MANUAL\\_DE\\_IDENTIDAD\\_E\\_VISUAL\\_DA\\_PMPB.pdf](http://www.pm.pb.gov.br/arquivos/legislacao/Decretos/2016_MANUAL_DE_IDENTIDAD_E_VISUAL_DA_PMPB.pdf)>. Acesso em: 05 nov. 2018.

POLICIA MILITAR DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **DALF capacita gestores do GVE e propõe padronização de defesa prévia.** Disponível em: <<http://www.pm.sc.gov.br/noticias/6634.html>>. Acesso em: 05 nov. 2018.

\_\_\_\_\_. **Monografia do CSPM aborda o programa de Gestão Estratégica da Frota Veicular da PMSC.** Disponível em: <<http://www.pm.sc.gov.br/noticias/7412.html>>. Acesso em: 05 nov. 2018.

SANTA CATARINA. **Manual de técnicas de Polícia Ostensiva da PMSC.** 2. Edição, 2011. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/EdsonDemarch/2013-tpomanual>>. Acesso em: 27 set. 2018.

SEGURANÇA PÚBLICA EM NÚMEROS. **Anuário Brasileiro de Segurança Pública 2018.** Disponível em: <<http://www.forumseguranca.org.br/atividades/anuario/>>. Acesso em: 06 nov. 2018.

SILVA, James Ribeiro (Org.). **Legislação Básica da Polícia Militar do Maranhão.** 6. ed. São Luís: Comercial Segraf - Gráfica e Editora Ltda., 2014.

VALÉRIO, Marcus Vinicius. **Gestão estratégica do processo de manutenção da frota como ferramenta para ampliar a eficiência e a eficácia da atividade operacional.** 2013. Tese (Doutorado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública) - Centro de Altos Estudos de Segurança da PMESP. São Paulo, 2013.

VITORINO, Carlos Márcio (Org.). **Gestão de transporte e tráfego.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. Disponível em: <<http://uema.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788543016610/pages/211>>. Acesso em: 29 abr. 2018.



## **APÊNDICES**

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO PARA VERIFICAR A PERCEPÇÃO  
DOS OFICIAIS A RESPEITO DA GESTÃO DA FROTA DA PMMA**



**ESTADO DO MARANHÃO  
SECRETARIA DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA  
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO  
DIRETORIA DE ENSINO  
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR “GONÇALVES DIAS”**

*“Escola de Comandantes, Celeiro de Líderes”*

Criada pela Lei Estadual (MA) n° 5.657 de 26/04/1993 e transformada em Unidade de Ensino Superior através da Medida Provisória (MA) n°122 de 19/04/2012.

Senhores Oficiais,

Este instrumento é parte de uma pesquisa monográfica para a conclusão do Curso de Formação de Oficiais, a qual trata da temática **“LOGÍSTICA AUTOMOTIVA: análise da gestão da frota da Polícia Militar do Maranhão”**.

Agradeço antecipadamente.

Respeitosamente,

Antonio **Bartolomeu** Costa Júnior – Aluno Oficial/CFO-PMMA

**Instrução:** por favor, marque com um **X** somente as respostas que melhor se adequarem.

**1) Identificação do entrevistado:**

**a) Sexo:**

Masculino                       Feminino

**b) Faixa de idade:**

Até 25 anos               De 25 a 35 anos               De 35 a 50 anos               acima de 50 anos

**c) Seu Posto na Instituição:**

Coronel                       Tenente Coronel                       Major                       Capitão

Tenente

**d) Há quanto tempo o senhor exerce a função de chefe do P/4:**

Menos de 1 ano               1 a 5 anos                       5 a 10 anos               Acima de 10 anos

**2) O senhor sabe se a PMMA possui algum manual ou portaria relacionada a Gestão da Frota?**

Sim  Não

Se a resposta for **SIM**, diga qual manual ou portaria:

---

**3) Como é feita a Gestão da Frota no seu Batalhão?**

Empiricamente (experiência própria)  Segue determinações da DAL  
 Se orienta por normas de outras Polícias Militares  Segue normas do próprio Batalhão

**4) Qual a frequência de baixas de viaturas no seu Batalhão?**

Diariamente  Semanalmente  Mensalmente  Anualmente

**5) Qual a média de tempo que uma viatura fica baixada na sua UPM?**

Entre 1 e 10 dias  Entre 10 e 20 dias  Entre 20 e 30 dias  
 Acima de 30 dias

**6) Como são realizadas as manutenções das viaturas?**

Só quando necessário  Periodicamente programada

Se a resposta for **PERIODICAMENTE PROGRAMADA**, qual o intervalo de tempo entre uma manutenção e outra?

---

**7) Como ocorre a adesivagem / plotagem das viaturas do seu Batalhão?**

Já vem adesivada quando é entregue pelo governo/SSPMA  
 Adesivagem fica a cargo do próprio Batalhão  
 Adesivagem fica a cargo da DAL

**8) O senhor considera a Gestão da Frota da PMMA eficiente e eficaz?**

Sim

**Por quê?**

---



---

---

---

( ) Não  
Por quê?

---

---

---

---

9) Cite 03 (três) aspectos positivos e 03 (três) aspectos negativos que o senhor observa na  
Gestão da Frota da PMMA:

---

---

---

---

---

---

10) Quais sugestões o senhor propõe para melhorar a Gestão da Frota na PMMA?

---

---

---

---

## APÊNDICE B – IMAGENS REGISTRADAS DURANTE A REALIZAÇÃO DA PESQUISA

Figura 1 – Viatura de FT com adevisagem desvanecida e com bastantes avarias



Fonte: Arquivo do autor (2018).

Figura 2 – Viatura do 1º RPMONT doada pela Força Nacional de Segurança



Fonte: Arquivo do autor (2018).

Figura 3 – Viatura do BOPE sem a plotagem padrão da unidade



Fonte: Arquivo do autor (2018).

Figura 4 – Pátio de viaturas inservíveis localizado no Quartel do Comando Geral da PMMA




Fonte: Arquivo do autor (2018).

**ANEXOS**

## ANEXO I – CAPA E SUMÁRIO DO MANUAL DE GESTÃO DA FROTA DA PMMG

Figura 1 – Manual de gerenciamento da frota da PMMG

( - SEPARATA DO BGPM Nº 50, de 05 de Julho de 2012 - )    Página: ( - 1 - )	
	
<b>COMANDO-GERAL</b>  <b>MANUAL DE GERENCIAMENTO DA FROTA</b>	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <b>Orienta e Padroniza Procedimentos do Sistema de Motomecanização da Polícia Militar de Minas Gerais</b> </div>	
Junho/2012	
( - SEPARATA DO BGPM Nº 50, de 05 de Julho de 2012 - )    Página: ( - 7 - )	
<b>SUMÁRIO</b>	
<b>CAPÍTULO I – DAS VIATURAS .....</b>	<b>10</b>
Seção I – Da finalidade .....	10
Seção II - Classificação das Viaturas .....	10
Seção III - Identificação da Frota .....	14
Seção IV - Suprimento de Combustíveis .....	17
 <b>CAPÍTULO II - DA DISTRIBUIÇÃO E REDISTRIBUIÇÃO DE VIATURAS .....</b>	 <b>22</b>
Seção I - Da Distribuição .....	22
Seção II - Da Redistribuição .....	22
 <b>CAPÍTULO III - DAS CONDIÇÕES GERAIS DO USO DE VIATURA .....</b>	 <b>24</b>
Seção I - Condições para Uso .....	24
Seção II - Da Condução e Circulação de Viaturas .....	26
Seção III - Do Credenciamento dos Condutores de Viatura .....	28
Seção IV - Do Cadastramento nos Sistemas de Recursos Humanos e Frota .....	30
Seção V - Do Treinamento de Atualização para a Condução de Viaturas .....	32
Seção VI - Das Notificações e Imposições de Penalidades por Infrações de Trânsito Praticadas por Condutores de Viaturas .....	33
 <b>CAPÍTULO IV - FORMAS DE ENTRADA DE VIATURAS NA CARGA PATRIMONIAL ...</b>	 <b>36</b>
Seção I - Do Controle Patrimonial .....	36
Seção II - Da Inclusão em Carga por Adjudicação .....	38
Seção III - Da Inclusão em Carga por Cessão de Uso .....	39
Seção IV - Da Inclusão em Carga por Compra .....	40
Seção V - Da Inclusão em Carga por Danção em Pagamento .....	40
Seção VI - Da Inclusão em Carga por Doação .....	41
7	

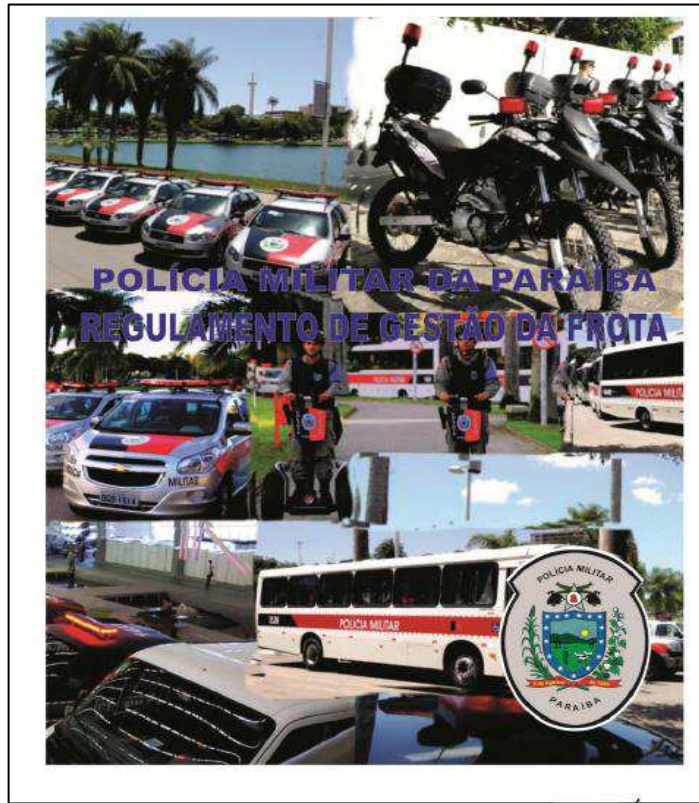


<b>( - SEPARATA DO BGPM Nº 50, de 05 de Julho de 2012 - )</b>		<b>Página: ( - 8 - )</b>
Seção VII - Da Inclusão em Carga por Comodato .....		42
Seção VIII - Da Inclusão em Carga por Incorporação .....		43
Seção IX - Da Inclusão em Carga por Locação .....		43
Seção X - Da Inclusão em Carga por Recuperação de Veículo Extraviado .....		44
Seção XI - Da Inclusão em Carga por Transferência entre Órgãos .....		44
<b>CAPÍTULO V - DA DESCARGA DE VIATURAS .....</b>		<b>45</b>
Seção I - Motivos de Descarga .....		45
Seção II - Rotina para Descarga de Viatura .....		46
<b>CAPÍTULO VI - DO SISTEMA DE MANUTENÇÃO .....</b>		<b>50</b>
Seção I - Competência e Responsabilidade .....		50
Seção II - Escalões de Manutenção .....		52
Seção III - Execução da Manutenção .....		55
<b>CAPÍTULO VII - DO SUPRIMENTO DE TRANSPORTES .....</b>		<b>57</b>
<b>CAPÍTULO VIII - DOS ACIDENTES E DANOS .....</b>		<b>58</b>
Seção I - Providências em Caso de Acidente de Trânsito .....		58
Seção II - Providências em caso de danos na viatura, não decorrentes de acidente de trânsito .....		61
Seção III - Da Sindicância e da Indenização dos Danos .....		61
Seção IV - Da Dispensa de Instauração de Procedimento Apuratório .....		69
Seção V - Indenização Realizada por Seguradora .....		70
<b>CAPÍTULO IX - GESTÃO COM MANUTENÇÃO TERCEIRIZADA DA FROTA .....</b>		<b>72</b>
<b>CAPÍTULO X - DAS PRESCRIÇÕES DIVERSAS .....</b>		<b>73</b>
8		

<b>( - SEPARATA DO BGPM Nº 50, de 05 de Julho de 2012 - )</b>		<b>Página: ( - 9 - )</b>
<b>RELAÇÃO DE ANEXOS</b>		
ANEXO "A" - ADESIVAÇÃO DAS VIATURAS .....		75
ANEXO "B" - MODELO FICHA DE ABASTECIMENTO – XSIAD-FROTA .....		77
ANEXO "C" - MODELO DE FICHA DE MOVIMENTO DE VIATURA .....		79
ANEXO "D" - MODELO DE FICHA DE CONTROLE DE MOTORISTAS .....		80
ANEXO "E" - MODELO DE TERMO DE RECEBIMENTO DE VIATURA .....		81
ANEXO "F" - MODELO DE TERMO DE CONVÊNIO .....		82
ANEXO "G" - MODELO DE TERMO DE COMODATO .....		87
ANEXO "H" - MODELO DE TERMO DE CESSÃO DE USO .....		91
ANEXO "I" - MODELOS DE TERMO DE DOAÇÃO .....		95
ANEXO "J" - MODELO DE TERMO DE AVALIAÇÃO DE VIATURA .....		99
ANEXO "K" - MODELO DE SOLICITAÇÃO DE DESCARGA (OFÍCIO) .....		103
ANEXO "L" - MODELO DE TERMO DE RESTITUIÇÃO DE VIATURA .....		105
ANEXO "M" - MODELO DE FICHA DE ACIDENTE DE TRÂNSITO .....		107
ANEXO "N" - MODELO DE TERMO DE COMPROMISSO .....		113
ANEXO "O" - MODELO DE RELATÓRIO DE RIP - AVARIA LOCALIZADA EM VIATURA .....		115
ANEXO "P" - MODELO DE SOLUÇÃO DE SINDICÂNCIA .....		117
ANEXO "Q" - MODELO DE DESPACHO ADMINISTRATIVO .....		119
ANEXO "R" - MODELO DE CERTIDÃO DE SATISFACTORIEDADE DE SERVIÇOS REALIZADOS EM VIATURA .....		121
ANEXO "S" - MODELO DE AUTORIZAÇÃO DE DESCONTO EM FOLHA (OU NEGATIVA DE AUTORIZAÇÃO) .....		122
ANEXO "T" - MODELO DE RELATÓRIO DE SINDICÂNCIA .....		124
ANEXO "U" - MODELO DE ORDEM DE SERVIÇO PARA MANUTENÇÃO DE VIATURAS .....		126
ANEXO "V" - RELATÓRIO DE CONFERÊNCIA DOS ASPECTOS LOGÍSTICOS (P/4 DA UDI) .....		130
ANEXO "X" - VISTORIA DIÁRIA DE VIATURA .....		132
9		

## ANEXO II – CAPA E SUMÁRIO DO REGULAMENTO DE GESTÃO DA FROTA DA PMPB

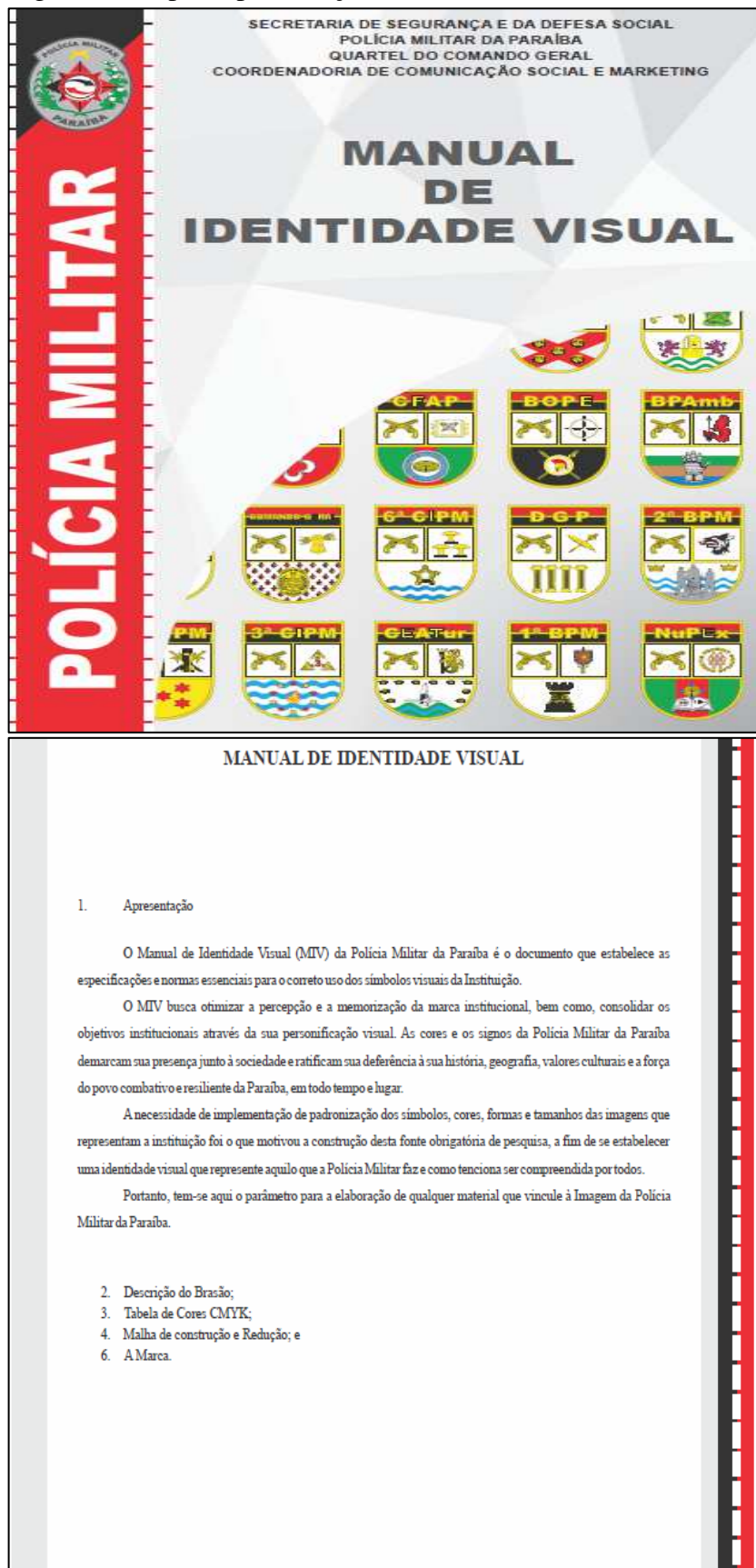
Figura 1 – Regulamento de gestão de frota da PMPB



Índice dos assuntos		Art.	Página
<b>CAPÍTULO I - DA FINALIDADE E DA APLICAÇÃO</b>			
Da normatização e das prescrições	1º/2º	4	
Do dever de todo Policial Militar zelar pelas viaturas da Corporação	3º	4	
Das ações de controle e fiscalização	4º	4	
<b>CAPÍTULO II - DAS VIATURAS POLICIAIS MILITARES</b>			
Da nomenclatura da Viatura Policial Militar (Vtr PM)	5º	4	
<b>CAPÍTULO III - DA CLASSIFICAÇÃO</b>			
Da classificação das viaturas da Polícia Militar da Paraíba	6º	5	
<b>CAPÍTULO IV - DO CADASTRO</b>			
Do no sistema informatizado de controle de material da PMPB	7º	9	
Das informações cadastradas	8º	9	
Do prefixo PM	9º/10	10	
<b>CAPÍTULO V - DA IDENTIFICAÇÃO VISUAL</b>			
Das cores de fábrica	11	11	
Dos elementos de identificação	12/13	12	
<b>CAPÍTULO VI - DAS CONDIÇÕES DE USO E CIRCULAÇÃO</b>			
Das condições funcionamento e segurança	14	20	
Da verificação das condições de uso	15	20	
Do formulário de controle de circulação	16	20	
Do uso para interesses particulares	17	21	
Da manutenção da viatura	18	21	
Das competências do chefe do setor de motomecanização	19	21	
<b>CAPÍTULO VII - DA CONDUÇÃO</b>			
Do quadro de condutores das viaturas PM	20	22	
Dos uniformes dos condutores das viaturas PM	21	22	
Da condução das viaturas PM por funcionários civis	22	23	
Das atribuições dos integrantes do quadro de condutores	23	23	
Do responsável pela condução da viatura PM	24/25	24	
Da condução para reparos	26	24	
<b>CAPÍTULO VIII - DA CONDUTA NO CASO DE ACIDENTE DE TRÂNSITO</b>			
Dos acidentes de trânsito com vítima	27/28	24	
Dos acidentes de trânsito sem vítima	29	25	
Das responsabilidades	30/31	26	
<b>CAPÍTULO IX - DOS PROCEDIMENTOS PARA MANUTENÇÃO PREVENTIVA, CORRETIVA E REPARATIVA</b>			
Das responsabilidades	32	26	
Dos reparos em caso de sinistros	33	26	
<b>CAPÍTULO X - DA GUARDA</b>			
Dos locais destinados a guarda das viaturas PM	34	26	
Das responsabilidades	35	27	
<b>CAPÍTULO XI - DAS DIPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS</b>			
Dos atos complementares	36	27	
Dos casos omissos	37	27	
Da vigência	38	27	
Das disposições em contrário	39	27	
Anexos:			
I - TABELA DE REFERÊNCIA PARA ADESIVAGEM DAS VIATURAS			
II - ORIENTAÇÃO DE PONTOS CENTRAIS DAS MAÇANETAS DE PORTAS PARA TRAÇAGEM DE ÂNGULO DA FAIXA			
III - COMPOSIÇÃO DAS VIATURAS DA POLÍCIA MILITAR DA PARAÍBA DE ACORDO COM SUA CLASSIFICAÇÃO			
IV - FORMULÁRIO DE CONDIÇÕES DE USO E ASPECTOS GERAIS			
V - CONTROLE DE CIRCULAÇÃO DE VIATURA			
VI - ADESIVO PARA VIATURA EM MANUTENÇÃO			

## ANEXO III – MANUAL DE IDENTIDADE VISUAL DA PMPB

Figura 1 – Capa e apresentação do manual de identidade visual da PMPB



Fonte: PMPB (2016).