

idp

idp

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

GESTÃO DE FROTA NA PMDF: PRINCIPAIS DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA A OTIMIZAÇÃO DOS PROCESSOS GERENCIAIS VOLTADOS À EFICIÊNCIA OPERACIONAL DA INSTITUIÇÃO

ANDRÉ RODRIGUES DA SILVA MIRANDA

Brasília-DF, 2024

ANDRÉ RODRIGUES DA SILVA MIRANDA

**GESTÃO DE FROTA NA PMDF: PRINCIPAIS DESAFIOS
E OPORTUNIDADES PARA A OTIMIZAÇÃO DOS
PROCESSOS GERENCIAIS VOLTADOS À EFICIÊNCIA
OPERACIONAL DA INSTITUIÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador

Professor Doutor Felipe Lopes da Cruz.

Brasília-DF 2024

ANDRÉ RODRIGUES DA SILVA MIRANDA

GESTÃO DE FROTA NA PMDF: PRINCIPAIS DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA A OTIMIZAÇÃO DOS PROCESSOS GERENCIAIS VOLTADOS À EFICIÊNCIA OPERACIONAL DA INSTITUIÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Aprovado em 07 / 11 / 2024

Banca Examinadora

Prof. Dr. Felipe Lopes da Cruz - Orientador

Prof. Dr. André Luiz Valença da Cruz

Profa. Dra. Lana Montezano da Silva

M672g Miranda, André Rodrigues
Gestão de frota na PMDF: principais desafios e oportunidades para a
otimização dos processos gerenciais voltados à eficiência operacional da instituição /
Nome dos Autores. – Brasília: IDP, 2024.

160 p.
Inclui bibliografia.

Dissertação – Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa –
IDP, Pós Graduação em Administração Pública, Brasília, 2024.
Orientador: Prof. Dr. Felipe Lopes da Cruz.

1. Polícia Militar 2. Gestão de Frota. 3. Eficiência Operacional. I. Título.

CDD: 351

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Ministro Moreira Alves
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus, por me guiar com sabedoria e paciência ao longo desta jornada. À minha família, pelo amor incondicional e apoio constante, especialmente à minha esposa, que esteve ao meu lado em cada desafio, e aos meus filhos, que são a minha maior inspiração e alegria.

“A persistência é o caminho do êxito.”

Charles Chaplin

RESUMO

A gestão eficiente de frotas é crucial para o funcionamento operacional das forças de segurança pública, especialmente para a Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF). Esta dissertação teve como objetivo realizar um diagnóstico detalhado dos processos e resultados inerentes à gestão de frota da PMDF, visando identificar os principais desafios e oportunidades para otimizar a eficiência e a eficácia operacional da instituição. A questão central que orientou o estudo foi: "Quais estratégias podem ser adotadas pela PMDF para superar os desafios da gestão de sua frota?" Para responder a essa questão, foram utilizadas três fontes de evidência: levantamento documental, aplicação de questionários com 201 policiais envolvidos na gestão de frota e entrevistas semiestruturadas com representantes de três instituições policiais — Polícia Rodoviária Federal (PRF), Polícia Federal (PF) e Polícia Militar de Goiás (PMGO). Os resultados indicam que a burocracia excessiva, o envelhecimento da frota e a falta de planejamento são obstáculos significativos para a eficiência operacional. Em contrapartida, a implementação de um sistema integrado de gestão de frota e a criação de parcerias estratégicas são apontadas como soluções promissoras. Este estudo contribui para o aprimoramento da gestão de frota na PMDF, com impacto positivo na qualidade dos serviços prestados e na segurança dos policiais.

Palavras chave: Polícia Militar; Gestão de Frota; Eficiência Operacional.

ABSTRACT

Efficient fleet management is crucial for the operational functioning of public security forces, particularly for the Military Police of the Federal District (PMDF). This dissertation aimed to conduct a detailed diagnosis of the processes and outcomes related to the PMDF's fleet management, in order to identify the main challenges and opportunities for optimizing the institution's operational efficiency and effectiveness. The central question guiding the study was: "What strategies can the PMDF adopt to overcome the challenges of fleet management?" To address this question, three sources of evidence were used: documentary analysis, a survey of 201 police officers involved in fleet management, and semi-structured interviews with representatives from other institutions — the Federal Highway Police (PRF), the Federal Police (PF), and the Military Police of Goiás (PMGO). The findings indicate that excessive bureaucracy, an aging fleet, and lack of planning are significant obstacles to operational efficiency. On the other hand, the implementation of an integrated fleet management system and the establishment of strategic partnerships are identified as promising solutions. This study contributes to the improvement of fleet management within the PMDF, with a positive impact on service quality and police safety.

Keywords: Military Police; Fleet Management; Operational Efficiency.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DPTS	Diretoria de Patrimônio, Transporte e Suprimentos
IDP	Instituto Brasiliense de Direito Público
LOB/PMDF	Lei de Organização Básica da Polícia Militar do Distrito Federal
PARV	Processo Administrativo de Recuperação de Viatura
PF	Polícia Federal
PMDF	Polícia Militar do Distrito Federal
PMGO	Polícia Militar do Estado de Goiás
PRF	Polícia Rodoviária Federal
SGF	Sistema de Gestão de Frotas
TCDF	Tribunal de Contas do Distrito Federal
UPM	Unidade de Polícia Militar

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1

Ciclo de vida da viatura

.....**34**

Figura 2

Valor total Gasto em Manutenção 2018-2023

.....**60**

LISTA DE QUADROS

Quadro 1

Objetivos Da Análise Documental

42

Quadro 2

Estrutura E Objetivos Do Questionário

10

Quadro 3

Estrutura Das Entrevistas E Objetivos

18

Quadro 4

Resumo Das Aquisições De 2018-2024

74

Quadro 5

Processos De Aquisição Em Andamento

10

Quadro 6

Contratos De Manutenção

18

Quadro 7

Leilões Separados Por Ano

74

Quadro 8

Posto/Graduação

10

Quadro 9

Tempo De Serviço

18

Quadro 10

Experiência Em Gestão De Frotas

65

Quadro 11 Unidade Policial Militar Do Respondente	66
Quadro 12 Área De Atuação	68
Quadro 13 Atuação Na Subseção De Logística	69
Quadro 14 Temática Da Gestão De Frota	69
Quadro 15 Capacitação Para Gestão De Frotas	70
Quadro 16 Importância Da Gestão De Frotas	70
Quadro 17 Principais Problemas Na Gestão De Frota	71
Quadro 18 Participação Em Processo De Aquisição De Viaturas	73
Quadro 19 Mudanças Da Nova Lei De Licitações	74
Quadro 20 Transparência Do Processo De Aquisição	74
Quadro 21 Critérios De Seleção Bem Definidos	75
Quadro 22 Adequação Operacional	76

Quadro 23

Opinião Dos Usuários

.....76

Quadro 24

Plano Estratégico Para Renovação Da Frota

.....77

Quadro 25

Adequação Dos Equipamentos

.....78

Quadro 26

Adequação Para O Terreno

.....78

Quadro 27

Estudos De Mercado

.....79

Quadro 28

Satisfação Como Processo De Aquisição

.....80

Quadro 29

Principais Dificuldades Na Aquisição

.....81

Quadro 30

Principais Sugestões De Melhoria Na Aquisição

.....83

Quadro 31

Participação Em Processo De Manutenção

.....84

Quadro 32

Manutenção Conforme Manual Do Fabricante

.....85

Quadro 33

Manutenção Realizada Por Técnicos Qualificados

.....85

Quadro 34

Sistemas De Tecnologia

.....86

Quadro 35

Planejamento Das Manutenções

87

Quadro 36

Fichas De Viaturas

88

Quadro 37

Tempo De Espera Para Manutenção

89

Quadro 38

Indicadores De Desempenho

90

Quadro 39

Satisfação Com Processo De Manutenção

90

Quadro 40

Principal Dificuldade No Processo De Manutenção

91

Quadro 41

Melhorias No Processo De Manutenção

93

Quadro 42

Participação Em Processo Desfazimento

95

Quadro 43

Transparência No Processo De Desfazimento

95

Quadro 44

Critérios Claros E Objetivos No Desfazimento

96

Quadro 45

Avaliação Adequada No Desfazimento

96

Quadro 46

Tempo De Duração Desfazimento

97

Quadro 47 Desfazimento X Atualização Da Frota	98
Quadro 48 Destinação Adequada No Desfazimento	98
Quadro 49 Desfazimento Responsável	99
Quadro 50 Revisão De Processos	100
Quadro 51 Registros Detalhados	101
Quadro 52 Principais Dificuldades Para Desfazimento	102
Quadro 53 Sugestões De Melhoria	103
Quadro 54 Comparativo De Gestão De Frota Nas Instituições	119
Quadro 55 Desafios X Oportunidades	128

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 19

2. REFERENCIAL TEÓRICO27

2.1 LEGISLAÇÃO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....28

2.2 COMPRAS PÚBLICAS 30

2.3 GESTÃO DE FROTA.....31

2.3.1 FROTA PRÓPRIA.....32

2.3.2 TERCEIRIZAÇÃO 34

3. IDENTIFICAÇÃO DA METODOLOGIA.....38

3.1 ANÁLISE DOCUMENTAL.....40

3.2 LEVANTAMENTO POR MEIO DE QUESTIONÁRIO.....42

3.3 ENTREVISTAS.....45

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 50

4.1 ANÁLISE DOCUMENTAL 50

4.1.1 VISÃO GERAL 50

4.1.2 AQUISIÇÕES.....53

4.1.3 MANUTENÇÃO DA FROTA.....56

4.1.4 DESFAZIMENTO E ALIENAÇÃO 61

4.2 LEVANTAMENTO POR MEIO DE QUESTIONÁRIOS63

4.2.1 PERFIL E PERCEPÇÃO DOS RESPONDENTES 63

4.2.2 AQUISIÇÕES.....72

4.2.3 MANUTENÇÃO DA FROTA.....83

4.2.4 DESFAZIMENTO E ALIENAÇÃO 94

4.3 ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS 104

4.3.1 ENTREVISTA INSTITUIÇÃO A 104

4.3.1.1 CONTEXTO PROFISSIONAL..... 104

4.3.1.2 PROCESSOS DE AQUISIÇÃO DE VIATURAS 105

4.3.1.2 PROCESSOS DE MANUTENÇÃO 106

4.3.1.3 PROCESSO DE DESFAZIMENTO DE VEÍCULOS..... 107

SUMÁRIO

4.3.1.3 INOVAÇÕES, MELHORIAS E DESAFIOS NA GESTÃO DE FROTA..	108
4.3.2 ENTREVISTA INSTITUIÇÃO B.....	109
4.3.2.1 PROCESSOS DE AQUISIÇÃO DE VIATURAS	110
4.3.2.2 PROCESSOS DE MANUTENÇÃO	111
4.3.2.3 PROCESSOS DE DESFAZIMENTO DE VEÍCULOS.....	113
4.3.3 ENTREVISTA INSTITUIÇÃO C	114
4.3.3.1 CONTEXTO PROFISSIONAL.....	114
4.3.3.2 PROCESSOS DE AQUISIÇÃO DE VIATURAS.....	115
4.3.3.3 PROCESSOS DE MANUTENÇÃO E ABASTECIMENTO.....	116
4.3.3.4 PROCESSOS DE DESFAZIMENTO DE VEÍCULOS.....	117
4.3.3.5 INOVAÇÕES E MELHORIAS	117
4.4 COMPARATIVO E TRIANGULAÇÃO DE EVIDÊNCIAS	118

5. CONCLUSÃO	124
---------------------------	------------

REFERÊNCIAS.....	132
-------------------------	------------

APÊNDICES.....	139
-----------------------	------------



1

INTRODUÇÃO

A literatura que discute as capacidades do Estado é fundamentada nas teorias de Max Weber sobre o Estado e a burocracia. Essa visão pressupõe que a capacidade estatal inclui a habilidade de se renovar e se adaptar a um ambiente em constante mudança, destacando o papel essencial dos burocratas nesse processo (Kattel, 2023).

Conforme Pires e Gomide (2018), as capacidades do Estado podem ser amplamente descritas pela preocupação com as habilidades e competências necessárias para que o Estado defina e realize seus objetivos. Martins e Marini (2014) afirmam que, para entender o modelo de gestão, é essencial analisar o conjunto de regras que o define (estratégia, estrutura, processos, recursos humanos, tecnológicos, logísticos e financeiros) e a configuração jurídico-institucional (competências, mandato institucional, níveis de autonomia, etc.).

A análise de desempenho torna-se particularmente relevante ao se discutir a administração pública gerencial ou nova gestão pública, um modelo normativo pós-burocrático para a organização e gestão da administração pública, baseado nos valores de eficiência, eficácia e competitividade (Secchi, 2009).

Este movimento promoveu uma série de mudanças nas estruturas e processos das organizações do setor público com o objetivo de alcançar melhores resultados. As iniciativas reformistas destacaram não apenas a busca por eficiência e redução de gastos, mas também a priorização da qualidade dos serviços prestados, a participação da sociedade civil e do setor privado, a prestação de contas e a transparência (Cavalcante, 2017).

A inovação no setor público é um processo desafiador e contínuo, que transforma ideias em soluções práticas e acessíveis para atender às demandas da sociedade. Envolvendo a tensão entre disciplina e criatividade, ela surge da colaboração entre servidores, gestores e cidadãos, por meio de tentativas, cooperação e limites (Santos; Costa, 2022).

A Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF) é uma instituição de importância ímpar na garantia da ordem pública e na segurança da capital do Brasil. O papel desempenhado pela PMDF na manutenção da ordem e na promoção da segurança em Brasília exige um funcionamento operacional eficiente e uma capacidade de resposta ágil a incidentes e emergências (Pedrassoli da Silva, 2024). Nesse contexto, a gestão da frota de veículos automotores se destaca como um elemento crucial para assegurar a prontidão e a eficácia nas operações policiais (Silvestre, 2022).

A frota da PMDF compreende uma variedade de veículos, incluindo viaturas operacionais ostensivas, veladas, viaturas administrativas, de representação e outros tipos de veículos especializados (PMDF, 2011). Esses ativos são essenciais para a execução de suas atividades cotidianas, garantindo não apenas a presença visível nas ruas, mas, também, a mobilização imediata quando a segurança pública está em risco. A operacionalidade da PMDF, portanto, está intrinsecamente relacionada à disponibilidade de sua frota de veículos (Silvestre, 2022).

No entanto, a gestão abrangente dessa frota, que envolve processos que contemplam desde a aquisição até o desfazimento dos veículos, é uma fonte crescente de preocupação e desafio (Spitale; da Cruz, 2024). A PMDF opera em um ambiente operacional complexo, caracterizado pelo combate à criminalidade que está em constante evolução, crescimento e especialização (Carassai; Mello, 2024). Essas demandas variam em policiamento ostensivo geral, urbano e rural, de trânsito, florestal, rodoviário, de radiopatrulha terrestre e aérea, e segurança externa dos estabelecimentos penais do Estado, visando sempre à manutenção da ordem pública e ao bem-estar da sociedade (Brasil, 1993).

Os desafios enfrentados pela PMDF na gestão de sua frota abrangem uma gama diversificada de questões críticas. Estes incluem não apenas a aquisição apropriada de novos veículos, mas, também, a manutenção adequada para garantir a durabilidade e a confiabilidade operacional, a garantia de disponibilidade oportuna da frota para atender às demandas emergenciais, o gerenciamento eficaz do ciclo de vida dos veículos e, não menos importante, o desafio do desfazimento de veículos obsoletos (Silvestre, 2022).

A auditoria conduzida pelo Tribunal de Contas do Distrito Federal (TCDF) em 2018, registrada no Processo nº 27846/2017-e e na Decisão nº 347 de 2019, destaca a urgência do tratamento dessas questões. Os resultados revelaram que cerca de 37,44% dos veículos da PMDF estavam sem contrato de manutenção em abril de 2018, com uma média alarmante de 392 dias para o conserto de viaturas sinistradas. Essa auditoria evidencia a necessidade premente de ações estratégicas e aprofundadas na gestão da frota (TCDF, 2018).

Diante desse contexto complexo e desafiador, emerge a necessidade premente de uma investigação minuciosa sobre os desafios que a PMDF enfrenta na gestão de sua frota de veículos. Cabe destacar que essa investigação não se limita a identificação de obstáculos, mas principalmente a busca por estratégias e soluções inovadoras que possam ser adotadas pela PMDF para superar essas dificuldades e aprimorar sua eficiência operacional.

Portanto, a questão central que orienta esta pesquisa é: **Quais estratégias podem ser adotadas pela PMDF para superar os desafios da gestão de sua frota?**

Este estudo incluirá uma análise comparada com as práticas de gestão de frota adotadas pela Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO), pela Polícia Rodoviária Federal (PRF) e Polícia Federal (PF). Com isso, objetiva-se extrair lições e *insights* valiosos que possam contribuir para o aprimoramento das práticas de gestão de frota na PMDF.

A atividade da Administração Pública deve priorizar a necessidade de eficiência como um foco central. Isso reflete a diretriz e o requisito estabelecidos pelo legislador em busca de um Estado avançado, cujo desempenho seja caracterizado pela precisão e competência. Além de enfatizar a importância da adoção de métodos legais apropriados para o sucesso, é fundamental destacar também a relevância dos resultados obtidos no eficaz exercício das funções administrativas (Mendes; Branco, 2023).

Nesse sentido, o objetivo geral desta pesquisa é: **realizar um diagnóstico acerca dos processos e resultados inerentes à gestão da frota da Polícia Militar do Distrito Federal, identificando os principais desafios e as oportunidades para a otimização dos processos gerenciais voltados à eficiência operacional da instituição.**

Destaca-se que o escopo desta análise abrange a investigação dos processos de planejamento de aquisição, de manutenção, e, finalmente, de desfazimento/alienação da frota de veículos automotores da PMDF relativos ao período compreendido entre os anos de 2018 e 2024.

Os objetivos específicos delineiam a trajetória da pesquisa, orientando-a na exploração pormenorizada de cada fase do ciclo de vida dos veículos da PMDF. Essa abordagem visa possibilitar a identificação precisa dos desafios enfrentados ao longo desse processo, bem como a formulação de soluções pertinentes para otimizar a eficiência operacional da instituição.

Para alcançar esse escopo, os objetivos específicos são:

- 1. Investigar os processos relativos às aquisições de veículos atualmente em vigor na PMDF, com o intuito de identificar eventuais lacunas ou oportunidades de aprimoramento;**
- 2. Avaliar os serviços de manutenção dos veículos automotores da Polícia Militar do Distrito Federal a fim de constatar a regularidade e as tempestividade, bem como a disponibilidade da frota para as operações;**
- 3. Avaliar os processos de desfazimento/alienação de veículos, detalhando o planejamento, e verificando a regularidade e a adequação, bem como a relação com os processos de renovação da frota de maneira eficaz e econômica;**
- 4. Investigar as práticas, metodologias e experiências desenvolvidas por outras instituições que apresentem situações similares na gestão de frota, a fim de identificar lições aprendidas e boas práticas que tenham potencial para garantir o aprimoramento dos processos adotados pela PMDF;**
- 5. Identificar ações e oportunidades de melhoria que podem ser implantadas para se garantir o aprimoramento e a eficiência nos processos de gestão de frota na PMDF**

Após a análise do objetivo geral e dos objetivos específicos, torna-se essencial examinar a justificativa do presente trabalho. Como Major da Polícia Militar do Distrito Federal e atual Chefe da Seção de Transportes da Diretoria de Patrimônio, Transporte e Suprimentos (unidade responsável pela gestão da frota), este pesquisador tem a

oportunidade de atuar como observador participante dos processos de gestão de frota e, assim, pode avaliar de perto os desafios enfrentados diariamente pela instituição. Esta posição estratégica fornece uma visão privilegiada sobre a operação logística e os impactos diretos na eficiência operacional das atividades policiais.

Conforme observado em diversos Processo SEI, por exemplo, 00054-00086522/2021-34, 00054-00150538/2021-16, 00054-00046051/2023-93, a demanda constante por viaturas é um desafio recorrente que não pode ser ignorado. Reiteradamente, os policiais manifestam preocupações e insatisfações sobre a disponibilidade e as condições dos veículos, destacando a necessidade premente de aprimorar a gestão da frota. Essa questão não se restringe apenas à operação diária, mas se estende para questões orçamentárias e logísticas que afetam a instituição como um todo.

Conforme já abordado, o Tribunal de Contas do Distrito Federal identificou deficiências na gestão da frota da PMDF, ressaltando falhas no planejamento de aquisição, manutenção e descarte de veículos. Essas falhas têm o potencial de gerar implicações orçamentárias significativas, uma vez que a aquisição e manutenção representam investimentos substanciais para a instituição e o descarte retorno financeiro. Uma gestão ineficiente pode resultar em gastos excessivos e a alocação inadequada de recursos financeiros, afetando negativamente outras áreas críticas da PMDF (TCDF, 2018).

Para dimensionar a importância desse desafio, basta observar o Plano Interno de Orçamento para o exercício financeiro de 2024, em que a Diretoria de Patrimônio e Transporte (DPTS) tem à sua disposição um orçamento total de R\$ 26.305.089,16 destinado ao investimento em veículos de tração mecânica, visando aprimorar e expandir sua frota. Para custeio da frota, o orçamento previsto é (PMDF, 2024):

- a) Manutenção e Conservação de Veículos: R\$ 13.928.638,00.;**
- b) Serviços de Abastecimento de Frota de Veículos: R\$ 16.600.000,00;**
- c) Locação de Bens Móveis: R\$ 20.000,00;**
- d) Pneus: R\$ 1.000.000,00;**
- e) Seguro Obrigatório Veicular: R\$ 20.000,00.**

Esses valores representam a distribuição de recursos financeiros destinados a manter e aprimorar a frota de veículos da PMDF, visando garantir a eficiência operacional e a qualidade dos serviços prestados.

Uma gestão eficiente da frota pode resultar em economia de recursos públicos, permitindo que a polícia militar utilize seu orçamento de forma mais eficaz e direcione recursos adicionais para outras necessidades críticas de segurança pública.

Além disso, a gestão eficaz da frota contribui diretamente para a segurança dos próprios policiais, assegurando que eles tenham acesso a veículos confiáveis e bem-mantidos durante suas atividades de patrulhamento e resposta a incidentes. Veículos em perfeitas condições de funcionamento são essenciais para garantir a mobilidade e a prontidão das equipes de segurança pública.

É importante ressaltar que a gestão da frota desempenha um papel vital nas operações diárias das forças policiais, auxiliando no cumprimento da missão da PMDF, que envolve a preservação da ordem pública, a prevenção e repressão de crimes, o atendimento a ocorrências de emergência e a garantia da segurança da população. Portanto, a eficiência na gestão da frota tem um impacto direto na capacidade operacional da PMDF e, por extensão, na segurança da comunidade.

No contexto social, a eficiência na gestão da frota da PMDF é de interesse público direto. A sociedade depende da Polícia Militar para proteger seus direitos, manter a ordem e responder a emergências. Qualquer falha na gestão da frota pode impactar a capacidade da PMDF de cumprir essas responsabilidades de forma eficaz e oportuna.

De acordo com as estatísticas do Sistema Gênesis, responsável pela gestão operacional da Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF), em 2022, foram registradas um total de 197.245 ocorrências, resultando na apreensão de 1.653 armas de fogo.

Portanto, esta pesquisa sobre os desafios na gestão de frota da PMDF, com foco na eficiência operacional, é justificada porque aborda uma questão crítica que afeta tanto os profissionais da PMDF quanto a sociedade em geral.

O período de 2018 a 2024 foi cuidadosamente selecionado para este estudo devido ao início da auditoria do Tribunal de Contas do Distrito Federal. A escolha desse intervalo temporal permite que a pesquisa envolva um período abrangente, capturando as mudanças ocorridas na gestão da frota ao longo dos anos. Durante esse lapso

temporal, a PMDF enfrentou desafios, pressões orçamentárias, avanços tecnológicos e adaptações às demandas diversas da segurança pública.

Em suma, a presente pesquisa justifica-se tanto no contexto profissional quanto no social, pois aborda a gestão de frota da Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF), um aspecto crítico com amplo impacto nas operações e na sociedade. No âmbito profissional, a eficiência na gestão da frota é essencial para o cumprimento da missão da PMDF, afetando diretamente sua capacidade operacional e eficácia no combate ao crime e na manutenção da ordem pública.

Além disso, a relevância da pesquisa foi formalmente reconhecida pela PMDF por meio do Parecer Técnico n.º 10/2024, que destacou a contribuição potencial deste estudo para o aprimoramento da gestão de frota e a otimização dos processos gerenciais. A aprovação interna assegura que o trabalho segue as diretrizes éticas e está em conformidade com o Plano Estratégico da instituição 2023-2034.

Nesse sentido, a presente pesquisa visa realizar diagnóstico e identificar oportunidades de aprimoramento da performance da PMDF e, ainda, oferecer um conjunto de soluções direcionadas que permitam à instituição superar os desafios de gestão de frota, garantindo que sua missão de segurança pública seja realizada com a máxima eficiência e eficácia possível. Espera-se que os resultados desta pesquisa não apenas iluminem a complexidade da gestão de frota na PMDF, mas também proporcionem *insights* valiosos e aplicáveis que contribuam para o aprimoramento contínuo da instituição e de outros órgãos que possuam questões similares no contexto da gestão de frotas.



2

REFERENCIAL TEÓRICO

O desenvolvimento do referencial teórico foi realizado em quatro principais vertentes: legislação e estrutura organizacional, compras públicas, e gestão de frota, que inclui a análise de frota própria e frota terceirizada.

Inicialmente, foi abordada a legislação que rege as atribuições e a estrutura da Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF). Essa análise incluirá os principais dispositivos legais, como o art.144, § 5º da Constituição Federal, a Lei Nº 6.450 de 14 de outubro de 1977 (Lei de Organização Básica - LOB/PMDF), o Decreto Federal Nº 10.443, de 28 de julho de 2020, e o Decreto Distrital Nº 41.167, de 1º de setembro de 2020. Estes documentos fornecerão o embasamento necessário para compreender as competências, o mandato institucional e os níveis de autonomia da PMDF, conforme indicado por Martins e Marini (2014).

Em seguida, analisada a estrutura organizacional da PMDF sob a ótica do modelo de gestão, que abrange estratégia, processos, quadros funcionais, recursos tecnológicos, logísticos e financeiros. Foram explorados os modelos de arquiteturas funcional e departamental, destacando o comando-geral, os órgãos de apoio e de execução. Essa seção também discutirá as responsabilidades do comando-geral no planejamento, liderança, coordenação, controle e supervisão dos diversos órgãos, conforme estabelecido pelo Decreto 10.443/2020. A análise detalhará a Diretoria de Patrimônio, Transporte e Suprimento e seus órgãos de apoio, como o Centro de Manutenção e o Centro de Material Bélico, para entender melhor como a gestão da frota e a administração dos suprimentos impactam a eficácia operacional da PMDF.

A seção sobre compras públicas abordou os processos de licitação e contratação, conforme estipulado pela Constituição Federal e regulamentado pela Lei nº 14.133 de 2021, sendo discutida a importância do processo licitatório na aquisição de bens e serviços para a PMDF, destacando os princípios de igualdade, transparência e eficiência que regem essas atividades.

Finalmente, a análise da gestão de frota incluirá uma comparação entre os modelos de frota própria e frota terceirizada. Foram discutidos os aspectos de supervisão, administração e controle da frota de veículos, incluindo manutenção, renovação e custos associados. A comparação entre a frota própria e terceirizada foi fundamentada nos princípios de eficiência, economicidade e eficácia, conforme previsto pela nova Lei de Licitações. Foram avaliadas as vantagens e desvantagens de cada modelo, considerando fatores como custo-benefício, manutenção, disponibilidade de pessoal qualificado e outras especificidades operacionais. Esta análise permitirá identificar a estratégia mais vantajosa para a PMDF, promovendo uma gestão mais eficaz e a melhoria do desempenho institucional.

2.1 LEGISLAÇÃO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Nesse contexto, foi analisado sob a ótica do modelo de gestão (estratégia, estrutura, processos, quadros funcionais, recursos tecnológicos, logísticos e financeiros) e a configuração jurídico-institucional que incluem competências, mandato institucional, níveis de autonomia etc. (Martins e Marini, 2014).

No que tange à legislação, as principais normativas referentes as atribuições e estruturas organizacionais da Corporação estão previstas no art.144, § 5º da Constituição Federal, na Lei Nº 6.450 de 14 de outubro de 1977 - Lei de Organização Básica (LOB/PMDF), no Decreto Federal Nº 10.443, de 28 de julho de 2020 (que regulamenta a LOB/PMDF) e no Decreto Distrital Nº 41.167, de 1º de setembro de 2020 (que regulamenta a aplicação do inciso II, do artigo 48, da Lei nº 6.450/77).

No que se refere à estrutura organizacional da Instituição, ela se baseia nos modelos de arquiteturas funcional (tarefas agrupadas conforme a função e/ou área de atuação) e departamental (conjunto de tarefas relacionadas), compreendendo o comando-geral, órgãos de apoio e órgãos de execução. Essa estrutura permite maior especialização e foco nas atividades desenvolvidas por cada setor (PMDF, 2022).

Nesse contexto, compete ao comando-geral o planejamento, liderança, coordenação, controle e supervisão dos órgãos de apoio e execução, atuando por meio de diretrizes e instruções (PMDF, 2022).

De acordo com o Decreto 10.443/2020, que estabelece a organização básica da Polícia Militar do Distrito Federal, a Diretoria de Patrimônio, Transporte e Suprimento é a Unidade Policial Militar responsável por realizar a gestão dos bens móveis e imóveis, incluindo a frota, por meio de órgão de apoio, além de ser responsável pela administração dos suprimentos:

Art. 24. À Diretoria de Patrimônio, Transporte e Suprimento compete:

I - planejar, coordenar, controlar e supervisionar a frota de veículos da PMDF e promover a sua organização e manutenção, por meio de órgão de apoio;

II - promover a incorporação, a distribuição, o remanejamento, o controle, a supervisão e a desincorporação dos bens móveis e imóveis; e

III - receber, armazenar, controlar e distribuir o suprimento da PMDF.

Os órgãos de apoio, como o Centro de Manutenção e o Centro de Material Bélico, devem atender às necessidades de pessoal e material da Instituição conforme as diretrizes do comando-geral. O Centro de Manutenção é responsável por administrar, executar e supervisionar a manutenção, reparação, conservação, adaptação e controle de abastecimento de viaturas, embarcações e equipamentos afins, além de criar instrumentos para controle de qualidade desses bens e serviços. Já o Centro de Material Bélico executa a logística relacionada à administração, controle, manutenção e supervisão do material bélico, bem como a recepção, armazenamento e distribuição de seus insumos (Distrito Federal, 2020).

Quanto aos órgãos de execução, eles constituem as unidades operacionais fundamentais, tais como os comandos de policiamento e batalhões de polícia militar. Essas unidades desempenham as atividades essenciais, ou seja, a atividade-fim de policiamento, abrangendo diversos tipos e modalidades, como o Batalhão de Rondas Ostensivas Táticas Motorizadas (Distrito Federal, 2020).

Nesse contexto, a gestão eficaz da frota de veículos se torna ainda mais vital para garantir a prontidão e a eficiência dessas unidades no cumprimento de suas missões de segurança pública. Além disso, é importante ressaltar que essas unidades operacionais também contam com policiais militares locais que desempenham funções de logística específicas.

Nesse sentido, essa pesquisa pode contribuir para aumentar a eficiência e a efetividade das operações policiais, além de orientar que recursos internos da PMDF sejam empregados de maneira eficiente.

2.2 COMPRAS PÚBLICAS

A Constituição Federal brasileira, no artigo 22, inciso XXVII, outorga à União a competência exclusiva para estabelecer normas gerais de licitação e contratação em todas as esferas do governo e para empresas estatais, conforme detalhado também nos artigos 37, inciso XXI, e 173, parágrafo primeiro, inciso III. O artigo 37, inciso XXI, reafirma a obrigatoriedade do processo licitatório para obras, serviços, compras e alienações, promovendo a igualdade de condições entre todos os concorrentes e estabelecendo a licitação como o procedimento padrão (Carvalho Filho, 2024).

A licitação é descrita como um procedimento administrativo essencial que inclui uma série de atividades sequenciais e formais. Estas são necessárias para a seleção e contratação de serviços ou produtos e compõem um conjunto sistemático de documentos que justificam as decisões administrativas e as ações subsequentes para implementá-las (Carvalho Filho, 2024).

Ademais, é crucial que os administradores observem rigorosamente as regras de licitação, pois qualquer desvio pode resultar em uma violação da constitucionalidade do processo, conforme evidenciado por decisões judiciais que impedem órgãos de controle como Tribunais de Contas e casas legislativas de interromper licitações em andamento (Carvalho Filho, 2024).

A aquisição de viaturas ocorre geralmente por meio de pregão eletrônico, um método de licitação amplamente empregado na aquisição de bens e serviços comuns, independentemente do valor estimado do contrato (Di Pietro, 2024).

A Lei nº 14.133, de 2021, amplia o escopo das normas de licitação ao detalhar os tipos de contratos governamentais que se enquadram sob sua jurisdição, incluindo a alienação e concessão de direito real de uso de bens públicos, compras, locação, uso de bens públicos, entre outros. Além disso, ela enfatiza a necessidade de selecionar propostas que ofereçam os resultados mais vantajosos para a Administração Pública, garantindo igualdade de condições entre todos os licitantes,

evitando sobrepreços e promovendo a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável (Di Pietro, 2024).

A Nova Lei de Licitações e Contratos, ou NLLC, representa uma evolução das normas existentes, visando proporcionar maior flexibilidade e segurança jurídica nas contratações públicas, e é aplicável a todas as entidades federativas e órgãos dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário em suas funções administrativas (Rocha *et al.*, 2021).

Este requisito de licitar é mandatório para todos os órgãos da Administração Pública direta, bem como para autarquias, fundações públicas, fundos especiais e quaisquer outras entidades sob controle direto ou indireto da União, Estados, Distrito Federal e Municípios (Brasil, 2023). Assim, a legislação em questão abrange igualmente a Polícia Militar do Distrito Federal, assegurando que os procedimentos de licitação sejam uniformes e cumpridos por todos os órgãos e entidades.

2.3 GESTÃO DE FROTA

O termo gestão de frotas descreve a atividade de supervisão, administração e controle de um conjunto de veículos de propriedade de uma mesma empresa. Essa responsabilidade abrange uma variedade de áreas, como dimensionamento, seleção de equipamentos, gerenciamento de custos, manutenção e renovação de veículos, entre outros (Valente *et al.*, 2016).

A gerência de Frotas desempenha um papel vital, que incluem o acompanhamento da manutenção e conservação da frota de veículos policiais, garantindo que estejam em perfeitas condições operacionais. Além disso, avalia o desempenho da frota, controla as normas relacionadas à contratação de veículos, estabelece padrões de serviço, planeja operações de longo prazo e supervisiona os serviços de manutenção (Valente *et al.*, 2016).

No que se refere à gestão de frotas dois modelos são adotados: aquisição ou terceirização. A nova lei de licitações estipula que, ao considerar a possibilidade de compra ou locação de bens, o estudo técnico preliminar deve avaliar os custos e benefícios de ambas as opções, destacando a alternativa mais vantajosa, uma decisão baseada no custo-benefício (Pires; Parziale, 2024).

Isso é particularmente relevante em casos em que a aquisição de equipamentos, como veículos e equipamentos de informática, pode envolver despesas significativamente maiores do que a negociação desses ativos. Essa análise deve levar em conta fatores como o regime de uso, manutenção, disponibilidade de pessoal qualificado e outros elementos específicos da operação do órgão ou entidade. A escolha entre compra e contratação deve ser orientada por princípios de planejamento, eficiência, economicidade e eficácia (Couto, 2021).

A busca pela eficiência na administração pública está diretamente ligada à necessidade de alcançar os resultados estipulados pela Constituição de maneira rápida. Os agentes públicos têm a responsabilidade de desempenhar suas funções de maneira eficiente para atender às necessidades da população (Oliveira, 2013).

A variável financeira é crucial na análise da solução para este questionamento. No entanto, deve ser considerada em conjunto com outros fatores essenciais, como a eficiência operacional, a capacidade de atender às demandas da instituição e a possibilidade de renovação contínua da frota (Powell; Chandran, 2019).

2.3.1 FROTA PRÓPRIA

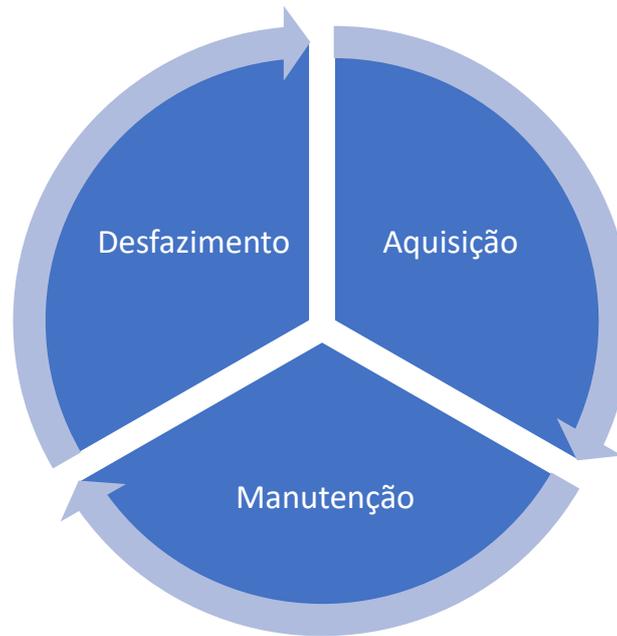
Na administração pública do Distrito Federal, o ciclo de vida de um bem móvel é regulamentado para garantir a eficiência e a transparência no uso dos recursos públicos, conforme estipulado pelo Decreto N° 16.109, de 1º de dezembro de 1994. Este ciclo começa com a fase de aquisição, onde os bens móveis são adquiridos e formalmente incorporados ao patrimônio do Distrito Federal. A incorporação é um processo documentado, que utiliza notas fiscais e outros documentos comprobatórios para registrar a propriedade do bem no Cadastro Geral de Bens Patrimoniais do Distrito Federal, como detalhado nos Artigos 10 e 12 do decreto.

Após a aquisição, os bens entram na fase de manutenção e uso, onde são regularmente mantidos para garantir sua funcionalidade e eficiência. Os responsáveis pela gestão desses bens devem aderir estritamente às normas de uso e manutenção, conforme delineado no Artigo 15, assegurando que os bens sejam usados de acordo com os propósitos a que se destinam e mantidos em boas condições.

Eventualmente, alguns bens podem se tornar obsoletos, inservíveis ou economicamente inviáveis para reparos, entrando assim na fase de desfazimento. Neste estágio, os bens podem ser alienados, doados ou recolhidos como inservíveis, conforme descrito nos Artigos 50, 51 e 40, respectivamente. A alienação é tipicamente realizada por meio de licitação pública para garantir transparência e obter o melhor valor para o governo, enquanto a doação visa apoiar outras entidades governamentais ou propósitos sociais, ainda servindo ao interesse público.

Finalmente, o ciclo se conclui com a desincorporação do bem, um processo que formaliza a retirada do bem do acervo patrimonial do Distrito Federal. Esta fase é regida pelo Artigo 45, que especifica as condições sob as quais a desincorporação ocorre, incluindo alienação, perecimento, extravio ou subtração. Este procedimento assegura que todos os ajustes no patrimônio público sejam devidamente documentados e que a responsabilidade pelo bem seja claramente transferida ou encerrada, mantendo assim a integridade e a atualidade do registro patrimonial.

De acordo com a legislação vigente, a realização de leilões é o procedimento adequado para a destinação de bens móveis considerados inservíveis. Essa modalidade de licitação, como destacado por Gasparini (2012), é amplamente difundida, destinando-se principalmente à alienação de bens móveis inservíveis, produtos apreendidos por via legal, bens dados como garantia e imóveis adquiridos por meio de decisões judiciais ou acordos. O leilão permite que qualquer interessado participe, geralmente sem a necessidade de prévia habilitação, e o vencedor é aquele que oferecer a proposta mais alta, desde que esta seja igual ou superior ao valor de avaliação.

Figura 1 – Ciclo de vida da viatura

Fonte: Elaboração própria.

A gestão de uma frota própria de veículos envolve investimentos significativos na compra, requer planejamento contínuo de manutenção para garantir a eficiência das operações. A vantagem de possuir uma frota própria é o controle absoluto sobre os veículos e as operações de manutenção, permitindo uma gestão mais direta e personalizada. No entanto, todos os desafios e problemas relacionados ao transporte permanecem sob a responsabilidade da corporação, o que pode demandar tempo e recursos consideráveis (Chiavenato, 2022).

2.3.2 TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização, no contexto organizacional, representa a escolha de delegar a fornecedores específicos a responsabilidade por atividades anteriormente realizadas internamente pela empresa (Santos, 2014).

A terceirização de frota é uma prática comumente adotada tanto por organizações públicas quanto privadas, como parte da gestão logística de veículos. No entanto, a Lei n. 14.133/2021 estabelece limitações à terceirização, restringindo-a a atividades acessórias, instrumentais ou complementares que não estejam sob a competência legal de órgãos ou entidades públicas. Além disso, a nova legislação impõe restrições, como a proibição de indicar indivíduos específicos para a execução do contrato e a necessidade de evitar qualquer forma

de subordinação em relação aos funcionários da empresa terceirizada (Rodrigues, 2021).

O setor de locação de veículos está ampliando sua atuação em vários segmentos e demonstra um potencial de crescimento expressivo. De acordo com a Associação Brasileira de Locadoras de Automóveis (ABLA), aproximadamente 20% das empresas privadas no Brasil já utilizam frotas terceirizadas, uma proporção bem menor em comparação com os 55% a 60% na Europa (ABLA, 2024).

O artigo 44 da Lei 14.133/2021 estipula que, ao considerar a possibilidade de compra ou aquisição de bens, o estudo técnico preliminar deve avaliar os custos e benefícios de ambas as opções, destacando a alternativa mais vantajosa. Isso se torna especialmente relevante quando a aquisição de ativos, como veículos e equipamentos de informática, envolve despesas consideravelmente maiores do que a locação desses ativos. Nessa avaliação, fatores como o regime de uso, manutenção, disponibilidade de pessoal qualificado e outros elementos específicos da operação da organização devem ser considerados. A escolha entre compra e contratação deve ser orientada pelos princípios de planejamento, eficiência, economicidade e eficácia (Couto, 2021).

Ballou (2006) destaca vantagens estratégicas e operacionais na terceirização da logística, incluindo redução de custos e investimentos de capital, acesso a novas tecnologias e habilidades gerenciais, vantagens competitivas e acesso a informações cruciais para o planejamento, além da redução de riscos e incertezas.

Proença Júnior *et al.* (2019) salientam que a frota terceirizada proporciona vantagens como o aprimoramento do desempenho das equipes, a possibilidade de renovação regular da frota, a aderência ao orçamento anual e a redução de custos com veículos especiais.

A terceirização na gestão da frota emerge como uma estratégia eficaz para empresas e instituições, especialmente em cenários de intensa utilização de veículos e riscos elevados de danos. Ao delegar a responsabilidade pela aquisição e manutenção dos automóveis, juntamente com uma série de serviços associados, as organizações podem beneficiar-se de uma gestão mais eficaz e da redução de custos imprevisíveis (Protásio, 2013).

A empresa transfere para a locadora também a gestão de uma ampla gama de serviços e monitoramento adicional. Isso inclui o registro e licenciamento dos veículos, o pagamento de impostos, a inclusão do seguro (geralmente incorporado no valor do contrato), bem como a responsabilidade pelas despesas de manutenção e substituição de peças (Fantinell, 2007).

Ela elimina a necessidade de investimentos em veículos. A manutenção da frota e o planejamento da manutenção são responsabilidades da empresa terceirizada, o que reduz a carga administrativa e operacional da Polícia Militar. Contudo, terceirizar o transporte significa perder o controle direto sobre a frota, transferindo essa responsabilidade para a empresa contratada. Isso permite que a corporação se livre dos desafios e problemas relacionados ao transporte, concentrando-se em suas atividades principais. Além disso, a terceirização envolve um custo contratado e programado, oferecendo uma previsibilidade financeira maior (Chiavenato, 2022).

Em suma, a terceirização de frota se configura como uma abordagem logística valiosa, capaz de promover vantagens competitivas e operacionais, porém, demanda uma análise cuidadosa em consonância com os desafios e requisitos específicos de cada organização.



3

3

IDENTIFICAÇÃO DA METODOLOGIA

O método representa uma série de atividades sistemáticas e racionais que, de forma mais segura e econômica, facilitam a obtenção de conhecimentos válidos e precisos. Ele orienta o percurso a ser adotado, identifica possíveis erros e oferece suporte nas decisões do cientista (Lakatos; Marconi, 2022).

A fim de responder à problemática, foi adotada uma metodologia de estudo de caso para a pesquisa envolvendo a avaliação da gestão de frota da Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF) foi conduzida em várias etapas, com o objetivo de coletar dados, analisar o desempenho e identificar as melhores práticas.

A pesquisa foi submetida e aprovada internamente pelo Departamento de Educação e Cultura, que emitiu o Parecer Técnico n.º 10/2024 - PMDF/DEC/DAEP/SP, validando a relevância do estudo para a Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF). A aprovação foi concedida com base nos eixos estratégicos da instituição, abrangendo Processos Internos, Aprendizado e Crescimento e Sociedade, reforçando o alinhamento da pesquisa com os objetivos institucionais.

Lakatos e Marconi (2022) ensinam que a pesquisa nas ciências sociais pode empregar diferentes métodos, como histórico, comparativo, estatístico, tipológico e estudos de caso, entre outros, cada um adaptado às características específicas do fenômeno estudado.

Yin (2015) sugere o estudo de caso como método eficaz para investigar fenômenos contemporâneos em seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. Este método é ideal para responder perguntas de "como" e "por quê" em situações onde o controle direto dos eventos não é possível. A confiabilidade da pesquisa é aumentada pela utilização de um protocolo durante a coleta de dados, que ajuda a manter o foco do investigador.

O estudo de caso é uma metodologia eficaz para explorar relações causais em contextos complexos e para lidar com um amplo espectro de evidências, que incluem documentos, observações e

entrevistas. A análise dos dados é realizada através do exame e categorização das evidências para formular conclusões baseadas nelas (Yin, 2015).

Martins (2008) sublinha que dois critérios são fundamentais para assegurar a qualidade de uma pesquisa científica: confiabilidade (ou fidedignidade) e validade (ou validez). Uma pesquisa é dita confiável se, ao ser replicada com o mesmo planejamento e protocolo, produzir resultados consistentes com os do estudo original. A validade, por sua vez, é alcançada quando os resultados e conclusões respondem de forma precisa e clara às questões de pesquisa, confirmando as hipóteses propostas.

Um elemento crucial na coleta de dados é o uso de múltiplas fontes de evidência, facilitando o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, um processo conhecido como triangulação. Isso torna as conclusões ou descobertas de um estudo de caso mais convincentes e precisas, fortalecendo a robustez e a credibilidade dos resultados obtidos (Yin, 2015).

Considerando a participação desse pesquisador como Gestor no âmbito da Instituição que configura a unidade de análise da pesquisa, torna-se essencial a definição de critérios claros e objetivos para o desenvolvimento do percurso metodológico, além do relacionamento dos objetivos do estudo às diferentes fontes de evidência como estratégia para potencializar os benefícios resultantes da posição observadora do pesquisador enquanto servidor e, ao mesmo tempo, garantir a objetividade e a imparcialidade no processo de coleta e discussão dos dados que trazem respostas para a questão central norteadora da pesquisa.

Nesse contexto, o percurso metodológico do estudo é desenvolvido em três etapas e por meio de três fontes de evidência principais. Primeiramente, o estudo utiliza-se de uma análise documental abrangente para se entender o contexto e os antecedentes ligados aos processos de gestão de frota que integram o tema central do estudo. Em seguida, realiza-se um levantamento por meio de um questionário detalhado, para coletar, junto aos servidores atuantes nos processos de gestão de frota na PMDF dados qualitativos e quantitativos pertinentes acerca dos processos de aquisição, manutenção e desfazimento que influenciam a eficiência em aspectos técnicos e administrativos da gestão de frota da PMDF.

Por último, surgem, como terceira fonte de evidência, as entrevistas estruturadas com participantes selecionados para aprofundar as informações coletadas por meio das demais fontes de evidência – análise documental e levantamento – e explorar percepções e nuances inerentes a experiências individuais dos atuantes nos processos de gestão de frota nos cargos de gestão. Cada fase será descrita nas seções seguintes.

3.1 ANÁLISE DOCUMENTAL

A análise documental considerou uma variedade de documentos institucionais como contratos, estudos sobre terceirização, relatórios de desempenho pertinentes à gestão de frota da Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF). Essa metodologia ajudará a contextualizar os dados e fornecerá informações detalhadas sobre processos e procedimentos.

Esta abordagem alinha-se aos objetivos do projeto ao possibilitar uma comparação entre as práticas documentadas e as melhores práticas identificadas através do *benchmarking*, permitindo identificar lacunas e oportunidades de melhoria. Os documentos selecionados devido à sua capacidade de fornecer um entendimento profundo sobre as políticas, procedimentos e práticas existentes na gestão de frota da Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF) são: Auditoria do TCDF (Processo nº 27846/2017-e, Decisão nº 347/2019); Portarias internas PMDF 752/2011, 766/2012; 1.257/2022 e 1.241/2022; dados do sistema Gênesis e de Gestão de Frotas e do Sistema Eletrônico de Informações.

Quanto à Auditoria do TCDF (Processo nº 27846/2017-e, Decisão nº 347/2019), a análise deste documento proporcionará uma compreensão abrangente dos desafios encontrados na gestão de frota da PMDF, incluindo recomendações para a análise da terceirização de frota e comparações com outras instituições. Este documento servirá como referência para identificar áreas que necessitam de melhorias e para destacar práticas exemplares que podem ser adaptadas ou implementadas na PMDF.

No que se refere à Portaria PMDF nº 752/2011, ela regula a administração e a utilização de viaturas da Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF). Ela classifica as viaturas em operacionais (ostensivas e veladas), administrativas, de representação, de ensino e instrução, e descaracterizadas, detalhando as finalidades e as condições de uso de

cada tipo. A portaria também define responsabilidades pela conservação, segurança e uso das viaturas. Ela também especifica processos de aquisição de novos veículos, centralizando estas atividades no Departamento de Logística e Finanças (DLF) da PMDF.

Quanto a Portaria PMDF nº 1241/2022, esta portaria é fundamental para o estudo pois estabelece o marco regulatório para o quantitativo de viaturas, incluindo critérios para a definição do número ideal de viaturas por unidade, reserva técnica e sinistradas, além de diretrizes para futuras aquisições.

Em relação à Portaria PMDF nº 1.257/2022, ela regula o processo de recuperação de viaturas, ressaltando a importância de manter a frota em condições operacionais e minimizar o tempo de inatividade dos veículos. A análise desse documento fornecerá *insights* sobre a eficiência dos processos de manutenção e a capacidade da PMDF em manter sua frota pronta para as necessidades operacionais.

Quanto à análise da Portaria PMDF nº 766/2012, ela aborda a desfazimento e alienação de viaturas, sendo crucial para a avaliação das políticas de renovação da frota e a sustentabilidade das práticas de gestão. A análise dessa portaria permitirá verificar se as práticas de desmobilização de viaturas estão alinhadas com os princípios de responsabilidade fiscal e ambiental.

Outro documento relevante é o estudo da Comissão 00054-00053799/2020-08, que investigou os custos da terceirização em comparação com a aquisição direta de viaturas. Esse estudo traz uma perspectiva crítica sobre as implicações financeiras e operacionais de cada estratégia, considerando variáveis como o impacto econômico da pandemia, questões de desabastecimento e negociações de descontos. A análise desses fatores é essencial para compreender as vantagens e desvantagens econômicas da terceirização frente à aquisição direta, oferecendo uma base de dados sólida para decisões estratégicas.

A avaliação desses fatores é crucial para entender as vantagens e desvantagens econômicas da terceirização de veículos em contraposição à compra direta, oferecendo uma base de dados rica para a tomada de decisão estratégica na gestão de frota.

Além desses, foram analisados indicadores como custo de manutenção por veículo, taxa de disponibilidade, tempo médio de

reparo, idade média da frota, vida útil dos veículos, taxa de utilização, custo de aquisição, receita de leilão, existência de software de gestão de frota, treinamento de motoristas e seguro veicular. Esses dados foram obtidos por meio de processos SEI e sistemas internos da PMDF, garantindo uma avaliação completa e detalhada da gestão de frota.

Quadro 1 – Objetivos da Análise Documental		
Informações que se pretende obter	Documentos a serem analisados	Objetivo específico associado
Compreensão dos desafios na gestão de frota	Auditoria do TCDF (Processo nº 27846/2017-e, Decisão nº 347/2019)	Objetivo geral
Marco regulatório para o quantitativo de viaturas	Portaria PMDF nº 1241/2022	1, 2, 3 e 5
Procedimentos operacionais e gestão diária da frota	Portaria PMDF nº 752/2011	1 e 5
Aquisições e manutenções realizadas entre 2018 e 2024.	Processo SEI 00054-00088804/2024-19	1 e 2
Eficiência dos processos de manutenção e capacidade operacional	Portaria PMDF nº 1.257/2022	2 e 5
Políticas de renovação da frota e práticas de gestão sustentável	Portaria PMDF nº 766/2012	3 e 5
Dados referentes à custo de manutenção, taxa de disponibilidade, tempo médio de reparo, idade média da frota.	Sistema de Gestão de Frotas e Sistema Gênesis	2 e 5
Implicações financeiras e operacionais das estratégias de gestão de frota	Estudo da Comissão 00054-00053799/2020-08	1

Fonte: Elaboração própria.

3.2 LEVANTAMENTO POR MEIO DE QUESTIONÁRIO

No que tange ao levantamento de dados primários, este foi realizado por meio de um questionário desenvolvido com base em

indicadores e métricas relevantes (Martins, 2008). Para a elaboração do questionário, foram realizadas reuniões com o Diretor da Diretoria de Patrimônio, Transporte e Suprimento (DPTS) e o Chefe do Centro de Manutenção. Essas reuniões foram essenciais para definir quais aspectos seriam investigados e garantir que o questionário abordasse as áreas mais relevantes e pertinentes.

As perguntas do questionário foram elaboradas com base nas necessidades e prioridades identificadas durante as reuniões com os responsáveis da DPTS e do Centro de Manutenção. O objetivo foi garantir que as perguntas refletissem os desafios e as práticas atuais da gestão de frotas na PMDF, abrangendo aspectos como aquisição, manutenção e desfazimento de viaturas.

A pesquisa foi estruturada considerando as 86 unidades da PMDF, onde estima-se que cada uma tenha aproximadamente três policiais responsáveis por tratar de assuntos relacionados à gestão de frota. Isso totaliza um universo estimado de 258 policiais diretamente envolvidos nessas atividades. O questionário foi distribuído amplamente entre essas unidades por meio do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), Processo nº 00054-00124735/2024-14, contendo um QR *code* e um link para acesso ao formulário online. O link para o formulário, disponível em <https://forms.gle/Sri4k3r4iWP76idJ8>, também foi compartilhado por meio de grupos de WhatsApp institucionais, assegurando a participação dos policiais que trabalham com gestão de frotas. No total, 201 policiais responderam ao questionário, correspondendo a 77,9% do universo estimado.

Foram definidos critérios para a seleção dos respondentes a fim de garantir a representatividade da amostra e o nível de conhecimento acerca do tema em investigação. Dessa forma, destaca-se que, para participar do levantamento por meio de questionário, os respondentes devem atuar em áreas relacionadas à gestão de frota, logística, manutenção de viaturas, ou em posições administrativas que interajam diretamente ou indiretamente com esses processos em uma das três fases da viatura (aquisição, manutenção ou desfazimento). Além disso, devem possuir pelo menos um ano de experiência na atividade de logística da PMDF.

O questionário foi dividido em quatro partes principais, conforme apresentado no Apêndice A desta dissertação:

1. **Informações Gerais:** Coleta de dados demográficos e profissionais, como posto/graduação, tempo de serviço na PMDF, unidade de serviço, área de atuação, e experiência prévia com gestão de frota.
2. **Aquisição de Viaturas:** Avaliação dos processos de aquisição, incluindo transparência, eficiência, adequação dos veículos às necessidades operacionais, e participação dos usuários nas decisões.
3. **Manutenção de Viaturas:** Exploração da eficácia e regularidade da manutenção, práticas de manutenção preventiva e corretiva, qualificação do pessoal, e uso de tecnologia na gestão de manutenção.
4. **Desfazimento de Viaturas:** Análise do ciclo de vida das viaturas e dos processos de desfazimento, incluindo transparência, critérios de desfazimento, e impacto na atualização da frota.

Quadro 2 – Estrutura e objetivos do questionário		
Parte do Questionário	Descrição	Objetivo específico associado
1. Aquisição de Viaturas	Avaliação dos processos de aquisição, incluindo transparência, eficiência, adequação dos veículos às necessidades operacionais, e participação dos usuários nas decisões.	1 e 5
2. Manutenção de Viaturas	Exploração da eficácia e regularidade da manutenção, práticas de manutenção preventiva e corretiva, qualificação do pessoal, e uso de tecnologia na gestão de manutenção.	2 e 5
3. Desfazimento de Viaturas	Análise do ciclo de vida das viaturas e dos processos de desfazimento, incluindo transparência, critérios de desfazimento, e impacto na atualização da frota.	3 e 5

Fonte: Elaboração própria.

3.3 ENTREVISTAS

O estudo sobre gestão de frota na Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF), empregaremos o método de *benchmarking* como um componente crucial da nossa metodologia de pesquisa qualitativa. Esta abordagem visa comparar o desempenho de práticas da PMDF com os das instituições consideradas modelos de eficiência, como a Polícia Rodoviária Federal, a Polícia Militar do Estado de Goiás e a Polícia Federal. A justificativa para essa escolha baseia-se em critérios de caráter institucional, similaridade de funções e relevância geográfica e operacional.

A Polícia Rodoviária Federal foi escolhida como uma das instituições de referência devido ao seu caráter nacional e à sua responsabilidade de atuar de forma ostensiva em rodovias. A atividade da PRF, possui similaridade com a atuação da PMDF no policiamento ostensivo, pois ambas têm a função de garantir a ordem pública e a segurança preventiva. Além disso, cita-se a experiência de colaboração com a PMDF em processos de aquisição de viaturas, uma vez que a PMDF já participou de Atas de Registro de Preços em que a PRF atuou como gestora (SEI nº 00054-00089508/2023-54). Esse histórico demonstra uma compatibilidade prática entre as instituições, facilitando a adaptação de boas práticas.

A Polícia Federal foi selecionada pelo seu caráter nacional e pela sua capacidade de operar em diversos terrenos e ambientes urbanos e rurais em todo o Brasil. A PF possui um escopo de atuação que envolve tanto segurança pública quanto operações estratégicas e de inteligência, exigindo uma gestão de frota diversificada e adaptável. A experiência da PF no uso de viaturas descaracterizadas e em operações veladas também é um aspecto particularmente relevante para a PMDF, que possui funções semelhantes em suas unidades de inteligência e segurança institucional. Além disso, há estudos em conjunto da PMDF e PF por meio do Processo SEI 00054-00038056/2024-23 para importação de viaturas policiais de fábrica.

A Polícia Militar do Estado de Goiás foi escolhida pela sua estrutura militar e pela proximidade geográfica com o Distrito Federal. Essas características tornam a PMGO uma referência ideal para analisar práticas que possam ser aplicadas em um contexto operacional similar ao da PMDF. Além disso, a PMGO foi selecionada pelo conhecimento obtido no processo de Estudo da Comissão sobre Terceirização de Frota

SEI nº 00054-00053799/2020-08, que indicou que parte de sua frota é locada, uma prática relevante para comparação, considerando as discussões sobre terceirização e locação de veículos no contexto da PMDF. Essa informação traz uma oportunidade para a PMDF avaliar os benefícios e desafios da locação de viaturas e verificar se essa estratégia poderia ser viável e eficiente para atender às suas demandas operacionais.

As entrevistas foram conduzidas para complementar os dados obtidos por meio da análise documental e do questionário, proporcionando uma visão mais profunda e qualitativa sobre os desafios na gestão de frota da PMDF. Nesse sentido, como forma de se garantir a participação de entrevistados que detenham o conhecimento e a experiência necessária para trazer respostas relevantes para o estudo, foram definidos dois critérios para a seleção de entrevistados: i) que tenham comprovada experiência na área de gestão de frota, ocupando posição de gestor em instituições reconhecidas pelo bom desempenho nesse setor; e ii) que esta experiência seja superior a um ano, abrangendo as áreas de aquisição, manutenção e desfazimento de viaturas.

O objetivo principal é compreender as estratégias e métodos que levam a um desempenho superior, permitindo sua adaptação e a implementação de melhorias substanciais (Brasil, 2013). Essa prática é valiosa para identificar áreas de melhoria e inspirar inovação nas organizações.

Conforme descrito por Lakatos e Marconi (2022), esse método permite comparações entre grupos atuais e passados, diferentes grupos no presente, bem como sociedades semelhantes ou em diferentes estágios de desenvolvimento. Essa abordagem é altamente versátil, permitindo a análise de dados concretos para extrair elementos constantes, abstratos e gerais.

A coleta de dados deste estudo foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, conduzidas em plataforma online, com participantes das instituições selecionadas, conforme o roteiro apresentado no Apêndice B desta dissertação. As entrevistas foram fundamentais para captar as práticas de gestão de frotas de forma direta, permitindo a observação e discussão de detalhes que não seriam facilmente acessíveis por meio de documentos.

A organização da entrevista foi composta por sete blocos temáticos, abordando aspectos centrais da gestão de frotas, a saber: (1) Contexto profissional do entrevistado, (2) Desafios na gestão de frotas, (3) Processos de aquisição de viaturas, (4) Manutenção de viaturas, (5) Critérios de desfazimento de viaturas, (6) Inovações e melhorias e (7) Perspectivas futuras.

As entrevistas semiestruturadas são amplamente valorizadas na pesquisa qualitativa por sua capacidade de explorar em profundidade as perspectivas e significados que os entrevistados atribuem às suas experiências. O objetivo principal dessas entrevistas é compreender o significado que os entrevistados atribuem a diferentes contextos, sem a imposição de estruturas pré-definidas pelo pesquisador. Essa abordagem facilita a obtenção de dados ricos e detalhados, pois permite conversas livres, onde o entrevistador pode adaptar e aprofundar questões com base nas respostas recebidas, aumentando assim a confiabilidade do estudo através da possibilidade de realizar triangulações com outras fontes de dados (Martins, 2008).

Lakatos e Marconi (2022) enfatizam que as entrevistas não estruturadas oferecem ao entrevistador a liberdade de explorar tópicos em profundidade, utilizando perguntas abertas que incentivam respostas detalhadas dentro de uma conversação informal. Esta abordagem é particularmente útil para abordar questões complexas, proporcionando uma oportunidade para que *insights* únicos e substanciais emergem, os quais podem ser perdidos em formatos de entrevista mais rígidos e estruturados.

Dentro do contexto deste estudo específico sobre a gestão de frota na Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF), é crucial reconhecer que a dependência de fontes documentais, levantamento de dados e *benchmarking* pode introduzir um viés na interpretação dos dados. A natureza particular do estudo de caso da PMDF pode também limitar a generalização dos resultados para outras organizações ou contextos diferentes, como discutido por Ventura (2007).

Para mitigar vieses, é adotada uma abordagem de análise crítica e detalhada dos documentos disponíveis, buscando uma compreensão equilibrada e fundamentada dos processos e práticas em análise. Além disso, as análises são contextualizadas dentro das realidades operacionais conhecidas da PMDF, levando em consideração a

evolução das práticas ao longo do tempo. A consciência dessas limitações é essencial para a integridade e credibilidade da pesquisa.

Quadro 3 – Estrutura das Entrevistas e Objetivos		
O que se pretende obter	Abordagem	Objetivo específico associado
Histórico de aquisições, estudos de terceirização e critérios de seleção	Entrevistas com responsáveis pela aquisição de viaturas	4
Práticas de manutenção	Entrevistas com técnicos de manutenção e gestores de frota	4
Processos de desfazimento	Entrevistas com gestores responsáveis pelo desfazimento de viaturas	4

Fonte: Elaboração própria.



4

4

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados deste estudo foram obtidos através de uma abordagem metodológica que combinou análise documental, aplicação de questionário e entrevistas. A primeira fonte de evidência é a análise documental, que proporcionou um entendimento dos processos e práticas existentes na gestão de frota da Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF). A aplicação de questionários permitiu a coleta de dados quantitativos e qualitativos diretamente dos servidores envolvidos na gestão de frota, fornecendo *insights* valiosos sobre os desafios enfrentados e as percepções dos participantes. Por fim, as entrevistas estruturadas complementaram os dados obtidos, proporcionando uma visão mais detalhada e qualitativa sobre as práticas e estratégias de gestão de frota, ajudando a identificar áreas para melhorias e possíveis soluções.

4.1 ANÁLISE DOCUMENTAL

Conforme apresentado no capítulo destinado ao detalhamento da metodologia do estudo, a análise documental abordou relatórios de auditorias emitidos pelo Tribunal de Contas do Distrito Federal – TCDF, bem como, documentos institucionais da PMDF, tais como contratos, estudos, relatórios, portarias e normativos.

Em relação à gestão da frota, a Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF) abordou o tema no Plano Estratégico da instituição para o período de 2023 a 2034. Esse plano abrange diversas perspectivas de aprimoramento dos processos internos, com ênfase na gestão logística. Como objetivo estratégico, foi estabelecida a criação e implementação de um modelo de gestão inteligente da frota (PMDF, 2022).

4.1.1 VISÃO GERAL

Quanto à legislação interna a Portaria PMDF nº 752, de 19 de agosto de 2011 dispõe sobre a administração e utilização de viaturas no âmbito da Corporação e dá outras providências. A Portaria PMDF nº 766, de 27 de fevereiro de 2012, dispõe sobre a instituição de critérios para indicação da condição de desfazimento/alienação das viaturas da

PMDF e dá outras providências. Por fim, a Portaria PMDF nº 1.257, de 31 de janeiro de 2022, regulamenta a instauração, instrução e processamento do processo administrativo de recuperação de Viatura – PARV no âmbito da Polícia Militar do Distrito Federal e dá outras providências.

Conforme a Portaria PMDF nº 752, de 19 de agosto de 2011, são consideradas viaturas policiais militares os veículos oficiais pertencentes ao patrimônio da PMDF, bem como os veículos cedidos, locados e aqueles objeto de convênio.

Atualmente, a Polícia Militar do Distrito Federal é responsável por administrar sua frota de veículos, desde o planejamento da aquisição até o processo de desfazimento, frequentemente realizado por meio de leilão. De acordo com os dados do Sistema de Gestão de Frotas - SGF, atualizados em 03/08/2024, a Polícia Militar do Distrito Federal possui um total de 3057 viaturas em sua frota. Desse número, 2182 estão disponíveis para uso, enquanto as outras 875 estão indisponíveis devido a diversos motivos, como procedimentos administrativos de recuperação de viaturas, manutenção e preparação para leilão, entre outros.

No contexto das atividades de Inteligência de Segurança Pública, a frota é composta por 168 viaturas veladas, conforme dados extraídos do Sistema de Gestão de Frotas - SGF, atualizados em 03/08/2024. Entretanto, a estrutura atual levanta questões sobre a eficácia da operação, uma vez que a identificação visual dos agentes de inteligência não é garantida, comprometendo potencialmente a confidencialidade e a efetividade de suas ações. Esse assunto não é tema da pesquisa.

Conforme Ferri (2005), ao considerar a aquisição de uma frota própria, é fundamental contar com profissionais capacitados para gerenciar e supervisionar as operações logísticas. Além disso, é necessário alocar recursos substanciais para a compra dos veículos e para administrar os custos relacionados à manutenção, depreciação e outras despesas associadas.

A renovação da frota é uma etapa crítica e demanda recursos orçamentários disponíveis, o que nem sempre é viável. Como resultado, é comum encontrar frotas com uma média de idade avançada, especialmente em instituições públicas, resultando em veículos em condições precárias que afetam a segurança, o conforto e a

operabilidade. Em resposta a essa realidade, muitas organizações prolongam a vida útil de seus veículos e adiam sua substituição (Montenegro; Costa; Mendonça, 2019).

Em relação à idade da frota, o Sistema de Gestão de Frotas ainda registra a presença de viaturas da Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF) em atividade operacional fabricadas em 2012, como é o caso da Mitsubishi Pajero. Esses veículos continuam a compor uma parte significativa da frota em utilização e, conseqüentemente, podem influenciar diretamente na capacidade operacional da PMDF.

No que se refere ao processo de Estudo da Comissão sobre Terceirização de Frota, SEI nº 00054-00053799/2020-08, que aborda um comparativo financeiro considerando o Valor Presente Líquido (VPL) e projeções para um período de sete anos, a análise concluiu que a aquisição de viaturas é mais vantajosa economicamente em comparação à locação. A avaliação demonstrou que, mesmo em cenários com custos de manutenção elevados, o VPL da aquisição se mostrou inferior ao custo total da locação.

Contudo, é importante ressaltar que a decisão deve contemplar outros fatores qualitativos, como a flexibilidade para renovação da frota e a redução do risco de obsolescência tecnológica, aspectos nos quais a locação pode oferecer benefícios adicionais. Além disso, a locação elimina a necessidade de gestão interna de manutenção e alienação, o que pode representar uma vantagem significativa em termos administrativos e operacionais.

No que tange ao sistema de gestão de frotas da PMDF, este foi inicialmente desenvolvido por policiais que, motivados por melhorias, contribuíram de forma significativa para a construção de suas diversas funcionalidades. No entanto, conforme registrado no Processo SEI nº 00054-00069628/2021-73, o sistema atualmente enfrenta desafios em relação à atualização da base de dados das viaturas, o que afeta diretamente a eficácia na gestão e operação da frota.

Apesar de existir o Contrato nº 28/2020 vigente para o desenvolvimento de um sistema mais robusto e eficiente, a empresa contratada não entregou os resultados esperados, tampouco finalizou a implementação do sistema atualizado. Esse cenário tem gerado impactos consideráveis na administração da frota, ocasionando atrasos e dificuldades nos processos relacionados à aquisição e desfazimento de viaturas, comprometendo a eficiência operacional da instituição.

4.1.2 AQUISIÇÕES

Esta seção apresenta uma análise detalhada dos processos de aquisição de viaturas pela Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF) no período de 2018 a 2024. A análise se baseia na documentação oficial identificada no Processo SEI nº 00054-00088804/2024-19 e visa oferecer uma visão abrangente do progresso das aquisições e do investimento realizado para a renovação da frota. O quadro a seguir sintetiza os dados coletados fazendo referência ao ano, quantidade e valor total investido, incluindo os diversos modelos adquiridos.

Quadro 4 - Resumo das aquisições de 2018-2024		
ANO	QUANTIDADE	VALOR INVESTIDO
2018	365	R\$ 38.605.145,20
2019	615	R\$ 50.578.212,70
2020	174	R\$ 10.691.409,50
2021	77	R\$ 9.885.550,00
2022	15	R\$ 3.560.866,50
2023	180	R\$ 48.484.080,94
2024	22	R\$ 7.669.200,00

Fonte: Elaboração própria.

A análise dos processos de aquisição de viaturas pela Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF) no período de 2018 a 2024 revela um investimento total significativo na modernização e ampliação da frota institucional. Ao longo desses seis anos, a PMDF adquiriu um total de 1.448 viaturas, distribuídas em diferentes categorias e tipos de veículos, com um valor investido de R\$ 169.474.464,84. A maior concentração de aquisições ocorreu em 2019, quando foram adquiridos 615 veículos ao custo de R\$ 50.578.212,70, refletindo um esforço concentrado de renovação da frota nesse período.

Além disso, a distribuição dos investimentos ao longo dos anos apresenta variações que indicam oscilações no planejamento e execução dos processos de aquisição. Em 2020 e 2021, por exemplo, o volume de compras foi significativamente menor, com apenas 174 e 77

viaturas adquiridas, respectivamente, o que pode refletir ajustes orçamentários ou mudanças nas prioridades institucionais. Em contrapartida, em 2023, houve um aumento expressivo, com a aquisição de 180 viaturas e um investimento total de R\$ 48.484.080,94, sugerindo um esforço para compensar a baixa nos anos anteriores.

Entre 2020 e 2024, a Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF) realizou um total de 468 aquisições de viaturas, com um investimento acumulado de R\$ 80.291.106,94. Durante esse período, a quantidade de veículos adquiridos variou significativamente a cada ano, refletindo diferentes níveis de prioridade e alocação orçamentária na renovação e ampliação da frota. Considerando que a frota total da PMDF é de 3.079 viaturas, as aquisições feitas nos últimos cinco anos representam aproximadamente 15,2% do efetivo de veículos da instituição.

Em 2024, até o momento, foram adquiridas 22 viaturas, totalizando um investimento de R\$ 7.669.200,00. Esse número indica que, apesar do aumento significativo em 2023, a PMDF mantém um ritmo de aquisições mais conservador em 2024, com foco em veículos destinados a atividade de patrulhamento tático.

Apesar dos investimentos expressivos, observam-se algumas particularidades que merecem destaque. Do total de veículos adquiridos 1.448 viaturas, 64 foram viaturas veladas, destinadas a operações de inteligência, representando um investimento específico de R\$ 6.121.231,94. Não houve a aquisição de motocicletas para atividades de inteligência nesse período, o que sugere a necessidade de revisão estratégica para atender a demandas operacionais específicas que requerem maior mobilidade e discrição.

O quadro a seguir sintetiza os principais dados coletados no Processo SEI nº 00054-00088804/2024-19, destacando o objeto de cada aquisição, o respectivo número do processo SEI e o estágio atual de trâmite.

Quadro 5 – Processos de Aquisição em andamento

OBJETO	PROCESSO SEI	TRÂMITE
1. Aquisição de Veículos blindados de médio porte - 3 unidades	00054-00037545/2018-10	Confecção dos artefatos
2. Aquisição futura de viaturas policiais: Veículo de Patrulha e Interceptação – (VPI) Veículo de Patrulha e Cerco I - (VPC) Veículos de Suporte Operacional – (VSO) 4x4	00054-00150538/2021-16	Revogado em 27/09/2024
3. Aquisição de motocicletas adaptadas para atividade policial.	00054-00046051/2023-93	Processo em análise dos artefatos
4. Aquisição de Viatura de Missões Críticas (VMC).	00054-00089508/2023-54	Aquisição de 10 unidades em andamento
5. Aquisição futura de viaturas policiais: Veículo de Patrulha e Interceptação – (VPI) Veículo de Patrulha e Cerco I - (VPC) Veículos de Suporte Operacional – (VSO) 4x4	00054-00038201/2024-76	Suspensão - DECISÃO N° 2585/2024 - TCDF
6. Aquisição de veículos policiais de fábrica	00054-00038056/2024-23	Estudo do mercado
7. Aquisição de Telemetria com geolocalização	00054-00167790/2023-18	Estudo Técnico Preliminar

Fonte: Elaboração própria.

A análise dos processos de aquisição de veículos e equipamentos pela Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF) destaca variações significativas no estágio de execução de cada trâmite, refletindo diferentes níveis de priorização e desafios enfrentados ao longo dos anos. O processo mais antigo, iniciado em 2018, refere-se à aquisição de veículos blindados de médio porte, que ainda está na fase de confecção dos artefatos.

Outro processo em estágio inicial de análise é o de aquisição de motocicletas adaptadas para atividade policial, onde os requisitos técnicos ainda estão sendo avaliados, o que impede o avanço para etapas mais concretas. Em contrapartida, a aquisição de 10 Viaturas de Missões Críticas (VMC) está em andamento, sinalizando uma priorização específica para atender a demandas operacionais.

Já o processo para aquisição futura de viaturas policiais, contemplando veículos de patrulha e interceptação, veículos de patrulha e cerco, além de veículos de suporte operacional (VSO) 4x4, foi revogado em setembro de 2024, demonstrando uma mudança estratégica na gestão da frota. Um outro processo, com o mesmo objeto e quantidades diferentes, foi suspenso por decisão do Tribunal de Contas do Distrito Federal (TCDF), que determinou ajustes no edital, como a inclusão de cota de até 25% para entidades preferenciais e modificações nos critérios de qualificação técnica. A suspensão também se deve ao fato de existir um processo similar recentemente revogado, o que evidencia falta de planejamento e coordenação interna na gestão das aquisições.

Essa duplicidade de processos, com objetivos semelhantes e parâmetros distintos, revela a necessidade de uma revisão estratégica para alinhar melhor as necessidades institucionais e evitar sobreposição de esforços, desperdício de recursos e inconsistências nos processos licitatórios.

Por fim, o processo para aquisição de telemetria com geolocalização encontra-se na fase de Estudo Técnico Preliminar, evidenciando o interesse da instituição em adotar tecnologias avançadas de monitoramento para otimizar a gestão de sua frota. Assim, a análise dos trâmites demonstra que os processos de aquisição variam conforme a natureza e a urgência de cada demanda, sendo que alguns estão sujeitos a revisões e suspensões por questões normativas, enquanto outros seguem um curso mais acelerado devido à necessidade operacional.

4.1.3 MANUTENÇÃO DA FROTA

A manutenção da frota própria da Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF) tem sido historicamente um dos principais desafios enfrentados pela instituição. Anteriormente, a abordagem utilizada consistia em contratos individuais para cada marca, modelo e ano de

viatura, resultando em uma cobertura limitada e deixando diversas viaturas sem contratos de manutenção. Um exemplo significativo dessa dificuldade foi o contrato de prestação de serviços nº 36/2011, que envolveu a manutenção preventiva e corretiva de 125 viaturas VW Parati 1.6 flex, pertencentes à frota operacional da PMDF, com um valor de R\$ 1.339.243,59. Além disso, houve anos em que os ônibus da instituição ficaram sem contratos de manutenção formalizados, o que comprometeu a operação de parte da frota (TCDF, 2018).

Contudo, atualmente, a PMDF adotou uma abordagem mais eficiente e econômica, centralizando a gestão de manutenção por meio de um contrato com a empresa Prime Consultoria e Assessoria Empresarial Ltda., no valor total de R\$ 18.368.599,75, processo SEI nº 00054-00011543/2019-81. Este contrato visa a prestação de serviços de gerenciamento e administração da manutenção preventiva e corretiva da frota de veículos terrestres e aquáticos, utilizando uma metodologia de autogestão por meio de uma Rede Credenciada de estabelecimentos do setor de reposição automotiva e náutica. Essa abordagem inclui também o fornecimento e a aplicação de peças e lubrificantes, representando uma evolução significativa na manutenção das viaturas, tanto em termos de cobertura quanto de qualidade dos serviços prestados.

O quadro a seguir apresenta uma visão detalhada sobre os contratos de manutenção da frota de veículos da PMDF, especificando os processos administrativos, as empresas contratadas e o escopo de cada serviço prestado. Os exemplos incluem desde contratos para manutenção de motocicletas até veículos de transporte de tropa de choque, demonstrando a diversidade e a complexidade das necessidades logísticas da corporação.

Quadro 6 - Contratos de Manutenção		
PROCESSO SEI	CONTRATO -EMPRESA	OBJETO DO CONTRATO
00054-00030331/2019-01	12/2016 - M. R. S. da Rocha - ME	Manutenção corretiva e preventiva de 284 (duzentos e oitenta e quatro) veículos da linha Mitsubishi, modelo Pajero Dakar, ano 2012, pertencentes a frota da Polícia Militar do Distrito Federal.

00054-00040018/2019-73	18/2018 - NARA VEÍCULOS LTDA	Serviços de manutenção preventiva e corretiva com fornecimento e aplicação de peças e acessórios genuínos, lubrificantes, alinhamento e balanceamento e reparos em caso de sinistros para 389 (trezentos e oitenta e nove), de marca MITSUBISHI, modelo ASX 4X2 FLEX EE ano 2018
054.001.188/2016	10/2019 - PARTS LUB	Manutenção automotiva corretiva e preventiva, para todos os veículos da linha Volkswagen, modelo Eurobus adaptados para transporte de tropa de choque
00054-00030682/19-12	08/2020 - TAGUAMOTORS AUTO PEÇAS E MOTORES LTDA	VOLKSWAGEN EUROBUS - Manutenção corretiva e preventiva, para todos os veículos Eurobus adaptados para transporte de tropa de choque, fora de garantia, à diesel, com fornecimento de materiais, acessórios e peças novas, originais, de primeiro uso, ou conjuntos iguais ou similares superiores aos atualmente implementados nas viaturas do BPCHOQUE.
00054-00015217/2019-43	10/2020 - CALMOTORS DF VEÍCULOS LTDA	DODGE JOURNEY - Manutenção preventiva e corretiva, com fornecimento e aplicação de peças e acessórios genuínos, lubrificantes, alinhamento, balanceamento e reparos em casos de sinistros para veículos ano 2019, durante o período de garantia, em concessionária autorizada pela montadora/fabricante do veículo.
00054-00022722/2020-88	33/2020 - CL Comércio de Motos e Peças Ltda	Prestação, de forma contínua, dos serviços de manutenção preventiva e corretiva, com fornecimento e aplicação de peças e acessórios genuínos, lubrificantes, alinhamento, balanceamento e reparos em casos de sinistros para 330 (trezentos e trinta) motocicletas da Marca YAMAHA, Modelo LANDER XTZ 250cc, ano 2019, durante todo o período de garantia.

<p>00054-00094493/2019-60</p>	<p>35/2020 - GRF</p>	<p>Serviços de manutenção preventiva e corretiva, com fornecimento e aplicação de peças e acessórios genuínos, lubrificantes, alinhamento, balanceamento e reparos em casos de sinistros para 135 (cento e trinta e cinco) motocicletas da Marca Triumph, Modelo Tiger 800cc , ano 2019.</p>
<p>00054-00011543/2019-81</p>	<p>12/21 - PRIME CONSULTORIA E ASSESSORIA EMPRESARIAL LTDA</p>	<p>Prestação de serviço de gerenciamento e administração da manutenção preventiva e corretiva da frota de veículos terrestres e aquáticos da Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF), utilizando como metodologia a gestão de frota, por meio de uma Rede Credenciada de estabelecimentos do setor da reposição automotiva e náutica, com o fornecimento e aplicação de peças, lubrificantes e acessórios.</p>
<p>00054-00126122/2024-11</p>	<p>37/2024 - GOLDI SERVIÇOS E ADMINISTRAÇÃO LTDA</p>	<p>Prestação de serviços de intermediação, administração e gerenciamento informatizados e integrados de gestão de frota com gerenciamento de despesas oriundo do fornecimento de insumos e abastecimentos de combustíveis (Gasolina, Etanol, Óleo Diesel, Óleo Diesel S10 e Agente Redutor Líquido de Óxido de Nitrogênio Automotivo - ARLA) realizado por intermédio de rede credenciada pela própria empresa contratada, com utilização ainda de cartão (magnético ou microprocessado) ou outro dispositivo eletrônico, para atender às necessidades da frota da Polícia Militar do Distrito Federal, na forma continuada.</p>

Fonte: SEI Nº 00054-00088804/2024-19.

A variedade de contratos evidencia a complexidade e a necessidade de uma gestão especializada para atender às demandas de uma frota composta por múltiplos modelos e marcas de veículos. A adoção de contratos de gerenciamento integrados, como os firmados com a PRIME CONSULTORIA e a GOLDI SERVIÇOS, demonstra um

esforço para centralizar o controle, expandir a oferta de serviços e monitorar os custos de maneira mais eficiente, buscando otimizar o uso dos recursos e implementar uma gestão mais estratégica da frota.

Conforme se observa na Figura 2, o somatório dos gastos totais com a manutenção das viaturas da PMDF entre janeiro e maio de 2024 alcançou R\$ 9.267.118,38. Durante este período, a média mensal de despesas foi de aproximadamente R\$ 1.853.823,68, servindo como um parâmetro importante para o planejamento orçamentário anual.

Figura 2 – Valor total Gasto em Manutenção 2018-2023



Fonte: SEI N° 00054-00060227/2024-09.

Observou-se um crescimento contínuo nos custos de manutenção ao longo dos meses, indicando uma possível necessidade de intensificação dos serviços de reparo para garantir a disponibilidade e a funcionalidade da frota. Esses resultados fornecem uma visão detalhada sobre a evolução dos gastos, auxiliando na identificação de tendências e possibilitando uma alocação mais eficiente de recursos para o restante do ano.

A análise evidencia que, anteriormente, a formalização de contratos com base em modelo e ano dos veículos resultava em uma cobertura limitada, deixando muitos veículos sem manutenção adequada até a implementação do contrato com a Prime Consultoria. Com este novo contrato, houve um salto significativo na abordagem de manutenção da PMDF, uma vez que a gestão de toda a frota passou a

ser feita de maneira integrada, contemplando todos os veículos terrestres e aquáticos da instituição sob uma mesma metodologia de controle e autogestão. No mesmo sentido, os valores das manutenções tendem a subir, conforme demonstrado na Figura 2.

No que se refere ao abastecimento de combustível na PMDF, ele é realizado por meio de um sistema de rede credenciada, no qual os veículos são abastecidos exclusivamente em postos previamente contratados e integrados ao sistema de gestão da frota. Esse modelo permite um controle centralizado e detalhado do consumo de cada viatura, registrando o abastecimento, os valores e as quilometragens, garantindo maior transparência e eficiência no uso dos recursos, além de facilitar a auditoria e a identificação de possíveis desvios.

Esses contratos refletem um esforço para otimizar a manutenção, assegurando que todos os veículos recebam a atenção necessária para prolongar sua vida útil e manter a frota em pleno funcionamento. A análise documental não apenas identifica os contratos vigentes, mas também destaca a importância de uma gestão centralizada e bem planejada para garantir a eficiência operacional e a sustentabilidade das viaturas da PMDF. A transição para um contrato abrangente, como o da Prime Consultoria, demonstra um avanço significativo na gestão da frota, minimizando falhas e melhorando a qualidade do serviço prestado, o que contribui diretamente para a eficiência e a capacidade de resposta da Polícia Militar do Distrito Federal.

4.1.4 DESFAZIMENTO E ALIENAÇÃO

A Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF) adota procedimentos específicos para o desfazimento e alienação de viaturas com base nos critérios estabelecidos pela Portaria PMDF nº 766, de 27 de fevereiro de 2012. Esses critérios consideram fatores como quilometragem, ano de fabricação, custo de manutenção (individual e acumulado) e a situação de viaturas envolvidas em sinistros. No entanto, uma auditoria realizada pelo Tribunal de Contas do Distrito Federal (TCDF) revelou que, entre 2012 e 2017, foram realizados apenas três leilões, número insuficiente frente à quantidade de veículos indicados para descarte no período, evidenciando morosidade no processo e sugerindo a necessidade de melhorias nos procedimentos de desfazimento.

Atualmente, segundo o Sistema de Gestão de Frotas, 437 viaturas estão em processo de descarte, o que representa 14,31% da frota total. A alienação desses ativos gera receita significativa para a instituição e contribui para a renovação e sustentabilidade financeira. Um exemplo é o Leilão de 2022 (Processo SEI nº 00054-00060329/2022-54), no qual 203 veículos foram vendidos, resultando em um montante de R\$ 6.578.246,80. Esses valores mostram que o desfazimento adequado é uma importante fonte de recursos para reinvestimento na frota.

A realização de leilões apresenta vantagens, como a alienação de veículos inservíveis e a geração de receita para a instituição, além de contribuir para a rotatividade e modernização da frota. Contudo, um dos principais desafios é manter a regularidade desses processos para evitar a acumulação excessiva de veículos, o que gera custos adicionais de armazenamento e manutenção. A análise dos leilões realizados entre 2018 e 2024 revela oscilações no volume de itens vendidos e nos valores arrecadados, evidenciando a necessidade de uma gestão mais eficiente e contínua do processo de desfazimento.

Quadro 7 – Leilões separados por ano		
Ano	Itens vendidos	Valor arrecadado líquido
2018	303 lotes de veículos	R\$ 2.161.400,00
2018	359 lotes de veículos	R\$ 2.497.947,00
2019	574 lotes de veículos e coletes aramida	R\$ 3.958.949,80
2020	385 lotes de veículos	R\$ 6.180.368,00
2021	485 lotes de veículos e coletes aramida	R\$ 6.224.402,80
2022	203 lotes de veículos	R\$ 6.578.246,80
2023	192 lotes de veículos e resíduos de estojos balísticos	R\$ 3.477.503,09
2024	539 lotes de veículos resíduos de estojos balísticos e coletes de polietileno	Em andamento

Fonte: Elaboração própria. SEI Nº 00054-00114952/2023-15

Durante o período de análise, uma mudança significativa ocorreu com a promulgação da Lei nº 14.133/2021, que alterou os limites

de valores para alienação de bens, trazendo maior flexibilidade ao processo de leilão (Brasil, 2021). Anteriormente, sob a vigência da Lei nº 8.666/1993, os bens poderiam ser leiloados apenas quando o valor fosse inferior ao limite da modalidade de Tomada de Preços para cada exercício financeiro, o que restringia a agilidade e o alcance das alienações (Brasil, 1993). Com a nova legislação, esses limites foram ampliados, permitindo maior eficiência e abrangência nos processos de desfazimento de viaturas, otimizando a gestão de ativos públicos.

Esses resultados demonstram que, apesar dos desafios, o leilão continua sendo uma ferramenta estratégica para a gestão do ciclo de vida da frota, permitindo a alienação de ativos obsoletos e a destinação de recursos para a aquisição de novas viaturas. Portanto, para garantir uma gestão eficiente, é fundamental manter a regularidade nos processos de alienação e otimizar o planejamento para evitar atrasos e o acúmulo de veículos fora de uso, que impactam negativamente a eficiência operacional e financeira da PMDF.

4.2 LEVANTAMENTO POR MEIO DE QUESTIONÁRIOS

4.2.1 PERFIL E PERCEPÇÃO DOS RESPONDENTES

Com o objetivo de aprimorar a gestão de frotas da Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF) e identificar os principais desafios e oportunidades para a otimização dos processos gerenciais, foi conduzida uma pesquisa com policiais de diferentes postos e graduações. O questionário foi elaborado para proporcionar uma visão abrangente sobre as percepções e experiências dos militares em relação à gestão atual da frota e suas necessidades operacionais. Além disso, a pesquisa buscou compreender o nível de experiência dos respondentes com a administração de frotas e identificar áreas críticas que poderiam ser melhoradas, visando aumentar a eficiência operacional da instituição. No total, 201 policiais responderam ao questionário, representando uma amostra do efetivo envolvido na gestão de frotas.

Durante a análise das respostas, observou-se que, de maneira geral, os problemas relatados estavam em conformidade com o contexto esperado para a gestão de frotas. No entanto, foi necessário realizar uma limpeza nos dados para excluir outliers. Algumas respostas evidenciaram que os participantes não possuíam experiência exigida na atividade, como nas respostas: "Nunca trabalhei com isso" e "Usei

muito pouco o serviço para ter uma opinião adequada". Essas respostas, consideradas atípicas e fora do padrão em comparação com as demais, foram excluídas da análise para garantir maior consistência nos resultados, totalizando assim 201 respondentes.

A seguir, as respostas do questionário serão analisadas em detalhes, oferecendo uma visão mais aprofundada sobre os principais desafios e oportunidades identificados. O Quadro 8 apresenta a distribuição dos respondentes de acordo com posto e graduação. A maioria dos respondentes se concentrou na graduação de sargento, representando 46% do total. Além disso, a diversidade de respostas demonstra que o questionário abrangeu uma ampla amostragem de diferentes postos e graduações dentro da PMDF, refletindo a representatividade das diversas hierarquias na instituição.

Quadro 8 – Posto/Graduação	
1. Qual o seu Posto/Graduação?	Respostas
Sargento	95
Capitão	40
Tenente	20
Major	18
Subtenente	10
Soldado	10
Tenente-coronel	4
Cadete	2
Coronel	2

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

O Quadro 9 evidencia que a maioria dos respondentes (56,2%) possui mais de 20 anos de serviço na PMDF, representando um grupo com ampla experiência institucional. Além disso, observa-se uma participação significativa de profissionais com 11 a 15 anos de serviço (25,9%), reforçando a predominância de policiais com trajetória consolidada na corporação.

Quadro 9 – Tempo de serviço	
2. Qual o seu tempo de serviço na PMDF?	Respostas
Mais de 20 anos	113
Entre 11 e 15 anos	52
Entre 6 e 10 anos	17
Entre 1 e 5 anos	15
Entre 16 e 20 anos	4

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

O quadro abaixo sobre a experiência em gestão de frotas, a maioria dos respondentes (66) declarou não possuir experiência em gestão de frotas, enquanto um grupo expressivo (65 respondentes) indicou ter entre 1 e 5 anos de experiência na área. Essa informação evidencia uma oportunidade significativa para a implementação de programas de treinamento ou capacitação específicos, que poderiam melhorar a eficiência nas operações logísticas da PMDF. Em resumo, os dados desta questão apontam tanto para a necessidade de qualificação contínua dos profissionais quanto para a possibilidade de otimizar a alocação daqueles com mais experiência, aprimorando a gestão dos recursos de frota na instituição.

Quadro 10 – Experiência em Gestão de Frotas	
3. Qual o seu tempo de experiência em temáticas de gestão de frotas?	Respostas
Não possui	66
Entre 1 e 5 anos	65
Menos de 1 ano	25
Mais de 10 anos	25
Entre 5 e 10 anos	20

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

O quadro 11 demonstra a diversidade de unidades dentro da PMDF, constatou-se a participação de diversas unidades operacionais

e administrativas, sendo que das 86 unidades que foram convidadas a responder, 64 enviaram respostas de pelo menos uma pessoa.

Quadro 11 – Unidade Policial Militar do respondente	
4. Qual UPM você serve atualmente?	Respostas
BATALHÃO DE POLICIAMENTO TÁTICO MOTORIZADO (ROTAM)	13
9º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR (SENTINELA DO GAMA)	9
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR DE BRASÍLIA (APMB)	9
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO E CULTURA (DEC)	9
DIRETORIA DE PATRIMÔNIO, TRANSPORTE E SUPRIMENTO (DPTS)	8
ESTADO-MAIOR (EM)	8
CENTRO DE MANUTENÇÃO (CMAN)	7
CENTRO DE TREINAMENTO E ESPECIALIZAÇÃO (CTESP)	7
19º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR	6
CENTRO DE INTELIGÊNCIA (CI)	6
COMANDO DE POLICIAMENTO DE MISSÕES ESPECIAIS (CPME)	6
BATALHÃO DE AVIAÇÃO OPERACIONAL	5
BATALHÃO DE POLICIAMENTO DE CHOQUE	5
3º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR (BATALHÃO JUSCELINO KUBITSCHK)	4
14º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR	4
DEPARTAMENTO DE OPERAÇÕES (DOP)	4
DEPARTAMENTO DE SAÚDE E ASSISTÊNCIA AO PESSOAL (DSAP)	4
REGIMENTO DE POLÍCIA MONTADA (REGIMENTO CORONEL RABELO)	4
1º COMANDO DE POLICIAMENTO REGIONAL	3
3º COMANDO DE POLICIAMENTO REGIONAL	3
8º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR (GUARDIÃO DE CEILÂNDIA)	3
10º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR	3
20º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR	3
24º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR	3

26º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR	3
27º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR	3
BATALHÃO DE POLICIAMENTO COM CÃES	3
BATALHÃO DE POLICIAMENTO DE TRÂNSITO (BATALHÃO CORONEL AZEVEDO)	3
BATALHÃO DE POLICIAMENTO RURAL	3
COLÉGIO MILITAR TIRADENTES (CMT)	3
DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA E FINANÇAS (DLF)	3
DIRETORIA DE APOIO LOGÍSTICO E FINANÇAS (DALF)	3
DIRETORIA DE ESPECIALIZAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO (DEA)	3
4º COMANDO DE POLICIAMENTO REGIONAL	2
6º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR (BATALHÃO DOS PODERES)	2
6º COMANDO DE POLICIAMENTO REGIONAL	2
12º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR	2
17º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR	2
CENTRO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL (CCS)	2
CENTRO DE MATERIAL BÉLICO (CMBEL)	2
COMANDO DE POLICIAMENTO DE TRÂNSITO (CPTRAN)	2
DIRETORIA DE INFRAESTRUTURA (DINFRA)	2
1º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR (BATALHÃO PIONEIRO)	1
2º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR (BATALHÃO DOIS DE OURO)	1
4º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR	1
5º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR (BATALHÃO RIO BRANCO)	1
5º COMANDO DE POLICIAMENTO REGIONAL	1
7º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR	1
11º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR	1
16º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR	1
25º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR	1
28º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR	1
AUDITORIA (AUD)	1
BATALHÃO DE OPERAÇÕES ESPECIAIS	1

BATALHÃO DE POLICIAMENTO ESCOLAR	1
CENTRO DE ASSISTÊNCIA PSICOLÓGICA E SOCIAL (CAPS)	1
CENTRO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL (CCS)	1
COMANDO DE POLICIAMENTO ESPECIALIZADO (CPESP)	1
CORREGEDORIA-ADJUNTA (CADJ)	1
DEPARTAMENTO DE CONTROLE E CORREIÇÃO (DCC)	1
DIRETORIA DE TELEMÁTICA (DITEL)	1
DIRETORIA DE VETERANOS, PENSIONISTAS E CIVIS (DVPC)	1
SECRETARIA DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS (SRI)	1
SUBCHEFIA DE ORDEM PÚBLICA (SOP)	1

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

O quadro 12 sobre a área de atuação predominante revelou que a maioria dos respondentes (159) atua na área operacional, representando aproximadamente 74% do total de participantes. , permitindo a renovação frequente dos veículos e flexibilidade para ajustes conforme a demanda. Além disso, representa uma oportunidade para estudos práticos sobre os desafios e benefícios dessa modalidade.

Quadro 12 – Área de atuação	
5. Em qual área você atua predominantemente?	Respostas
Administrativo	42
Operacional	159

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Quanto à atuação na subseção de logística, dos 201 respondentes, 118 afirmaram já ter trabalhado em uma Subseção de Logística, o que representa a maioria. Esse dado pode indicar uma familiaridade significativa com os processos logísticos dentro da PMDF por parte dos participantes. No entanto, 83 pessoas nunca tiveram essa experiência, o que pode sugerir que uma parte expressiva dos respondentes não teve envolvimento direto com a logística.

Quadro 13 – Atuação na Subseção de Logística

6. Você já trabalhou em Subseção de Logística dentro da PMDF?	Respostas
Sim	118
Não	83

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa..

No que se refere sobre a principal área de atuação na temática da gestão de frotas, a maior parte dos respondentes (102) indicou que não atua em nenhuma das temáticas de gestão de frota, sugerindo uma concentração de policiais que não possuem envolvimento direto com a gestão dos veículos. Já 85 respondentes atuam predominantemente na área de manutenção, o que reflete a importância dessa temática no dia a dia da gestão de frota. Apenas 7 pessoas mencionaram a atuação na aquisição e 2 no desfazimento, sugerindo que essas áreas são menos abrangentes ou envolvem um número menor de profissionais.

Quadro 14 – Temática da gestão de frota

7. Qual temática da gestão de frota você atua?	Respostas
Nenhuma	102
Manutenção	85
Aquisição	8
Desfazimento	6

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Sobre a capacitação para gestão de frotas, o Quadro 15 aponta que a maioria dos respondentes (98) afirmou que não recebeu capacitação específica para atuar na gestão de frotas, o que indica uma lacuna significativa de formação nessa área. Uma parcela considerável (43) aprendeu na prática, enquanto 31 mencionaram ter recebido orientação ou mentoria de colegas mais experientes. Apenas 18 participantes frequentaram cursos ou treinamentos específicos, e 11 utilizaram a leitura de normativos para se capacitar. Esses dados sugerem uma necessidade de maior investimento em formação formal e estruturada, visando melhorar o desempenho na gestão de frotas.

Quadro 15 – Capacitação para Gestão de Frotas

8. Você recebeu algum tipo de capacitação específica para atuar na gestão de frotas?	Respostas
Não	98
Sim, aprendi na prática	43
Sim, por meio de orientação/mentoria de colegas mais experientes	31
Sim, participei de cursos ou treinamentos específicos	18
Sim, por meio da leitura de normativos	11

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

O Quadro 16 demonstra a percepção amplamente favorável à importância da gestão de frotas para o desempenho da PMDF, com 188 respondentes considerando-a "Muito importante" e apenas um avaliando-a como "Moderadamente importante". Esses dados evidenciam um consenso quase unânime sobre o papel essencial dessa gestão na eficiência operacional da corporação. A predominância da avaliação positiva sugere que investimentos e aprimoramentos nessa área podem gerar impactos significativos na qualidade do serviço prestado.

Quadro 16 – Importância da Gestão de Frotas

Opinião sobre a Importância da Gestão de Frota para o Desempenho da PMDF	Respostas
Muito importante	188
Importante	12
Moderadamente importante	1

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

O Quadro 17 evidencia uma diversidade de desafios na gestão de frotas da PMDF, com destaque para problemas relacionados à aquisição (102 respostas), desgaste prematuro (78 respostas) e burocracia excessiva (75 respostas). Esses fatores indicam que tanto a renovação da frota quanto a manutenção operacional enfrentam entraves estruturais e administrativos. Além disso, a falta de

planejamento (57 respostas) e a manutenção inadequada (52 respostas) reforçam a necessidade de aprimoramento na gestão preventiva e corretiva dos veículos.

A presença de múltiplas menções a burocracia em diferentes processos sugere que a simplificação e digitalização podem ser estratégias viáveis para otimizar a administração da frota. Outros aspectos, como infraestrutura insuficiente (43 respostas) e capacitação insuficiente (41 respostas), indicam a necessidade de investimentos tanto em estrutura quanto na qualificação dos profissionais envolvidos.

Esses resultados indicam que a gestão de frota da PMDF enfrenta uma série de desafios que abrangem desde questões estruturais e logísticas até problemas de burocracia e aquisição. A atenção focada na resolução desses pontos críticos pode ajudar a otimizar o desempenho geral da frota.

Quadro 17 – Principais problemas na gestão de frota	
10. Na sua visão, quais são os principais problemas enfrentados na gestão de frota da PMDF?	Respostas
Problemas com Aquisição	102
Desgaste Prematuro	78
Burocracia Excessiva	75
Falta de Planejamento	57
Manutenção Inadequada	52
Obsolescência da Frota	49
Infraestrutura Insuficiente	43
Capacitação Insuficiente	41
Falta de Recursos	25
Falta de Indicadores de Desempenho	27
Falta de Comunicação	16
Dificuldades de Logística	14
Falta de Transparência	7
Gestão de Documentação	5

Custo Elevado de Manutenção	1
Necessidade de Mais Mecânicos	1
Empresa para lavar viaturas e borracharia	1
Falta de renovação de frota	1
Motoristas deveriam passar por curso	1
Burocracia durante o processo de baixa de viatura	1
Burocracia no CMAN	1
Terceirização	1
Seguro	1
Burocracia na Baixa e alta da viatura	1
Custo de manutenção elevado	1
Falta de interação e integração entre os setores da PMDF	1
Sistema Inadequado de gestão e controle	1

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

4.2.2 AQUISIÇÕES

É importante ressaltar que as respostas relacionadas ao processo de aquisição de viaturas refletem exclusivamente a percepção dos policiais que efetivamente participaram dessas aquisições, conforme indicado no Quadro 18. Dessa forma, as perguntas subsequentes estão condicionadas à experiência direta nesse processo, o que significa que os dados obtidos representam a visão de um grupo restrito de respondentes, sem abranger a totalidade dos respondentes do questionário.

O Quadro 18 revela que a maioria dos respondentes (175) nunca participou de um processo de aquisição de viaturas na PMDF, enquanto apenas 26 afirmaram ter participado. Esse dado sugere que o processo de aquisição pode ser restrito a um grupo específico de servidores, o que pode impactar a transparência e a inclusão de diferentes perspectivas na tomada de decisões.

A baixa participação também pode indicar um distanciamento entre os usuários finais das viaturas e os responsáveis pelas aquisições, o que pode contribuir para desafios identificados anteriormente, como burocracia excessiva e falta de planejamento. A ampliação da

participação e o aprimoramento da comunicação entre os setores podem ser estratégias para tornar esse processo mais eficiente e alinhado às necessidades operacionais da corporação.

Quadro 18 – Participação em processo de aquisição de viaturas	
11. Você já participou de algum processo de aquisição de viaturas na PMDF?	Respostas
Não	175
Sim	26

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

O Quadro 19 indica que a maioria dos respondentes possui conhecimento limitado sobre as mudanças introduzidas pela Lei nº 14.133/2021 e seu impacto na gestão de frotas. Apenas três afirmaram estar completamente atualizados, enquanto 10 possuem conhecimento básico, nove estão parcialmente atualizados e quatro desconhecem as alterações.

Esse cenário sugere uma necessidade de capacitação e disseminação de informações sobre a nova legislação, especialmente considerando seu impacto nos processos de aquisição e gestão da frota da PMDF. A atualização contínua dos responsáveis por essas atividades pode contribuir para maior eficiência, transparência e conformidade legal nas aquisições e contratações relacionadas à frota. Implementar treinamentos e materiais informativos pode ser uma estratégia eficaz para suprir essa lacuna de conhecimento.

Nesse contexto, práticas de gestão de pessoas alinhadas a competências tornam-se essenciais. Processos como treinamento, avaliação de desempenho e desenvolvimento de carreira devem ser estruturados para garantir que os profissionais adquiram o conhecimento necessário. Implementar treinamentos e materiais informativos pode ser uma estratégia eficaz para reduzir essa lacuna de conhecimento e melhorar a aplicação da nova lei (Brito; Montezano, 2023).

Quadro 19 – Mudanças da nova Lei de Licitações

12. Você possui conhecimento sobre as mudanças introduzidas pela nova Lei de Licitações (Lei nº 14.133/2021) e está atualizado sobre como elas impactam a gestão de frotas?	Respostas
Tenho conhecimento básico, mas não estou totalmente atualizado	10
Sim, estou parcialmente atualizado	9
Não possuo conhecimento sobre essas mudanças	4
Sim, estou completamente atualizado	3

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

O Quadro 20 apresenta uma distribuição equilibrada de opiniões sobre a transparência do processo de aquisição de viaturas na PMDF, sem um consenso claro entre os respondentes. Apenas sete concordam totalmente que o processo é transparente, enquanto seis concordam parcialmente. Por outro lado, cinco discordam e um discorda totalmente, indicando a existência de percepções negativas sobre a clareza e acessibilidade das informações nesse processo.

O número de respostas neutras (7) sugere que parte dos respondentes pode não ter informações suficientes para avaliar a transparência, o que pode estar relacionado à baixa participação na aquisição de viaturas, conforme apontado no Quadro 18. Diante disso, medidas como maior publicidade dos processos, maior envolvimento dos usuários e a implementação de mecanismos de auditoria e comunicação interna podem contribuir para fortalecer a confiança e garantir mais clareza na gestão das aquisições.

Quadro 20 – Transparência do processo de aquisição

13. O processo de aquisição de viaturas é transparente?	Respostas
Neutro	7
Concordo totalmente	7
Concordo	6
Discordo	5

Discordo totalmente	1
---------------------	---

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

O Quadro 21 revela uma percepção majoritariamente crítica quanto à definição dos critérios de seleção para aquisição de novas viaturas na PMDF. O maior número de respostas concentra-se na opção discordo (10), seguido de um grupo neutro (6), enquanto apenas cinco respondentes concordam que os critérios são bem definidos, e apenas três concordam totalmente. Além disso, dois discordam totalmente, reforçando a existência de dúvidas ou insatisfações quanto à clareza e objetividade desses critérios.

Essa distribuição sugere a necessidade de maior padronização e transparência nos critérios adotados para aquisição de viaturas, garantindo que os requisitos sejam claros, objetivos e alinhados às necessidades operacionais da corporação. Melhor comunicação, normatização mais detalhada e envolvimento dos usuários no processo decisório podem ser estratégias eficazes para aprimorar essa percepção.

Quadro 21 – Critérios de seleção bem definidos	
14. Os critérios de seleção para aquisição de novas viaturas são bem definidos?	Respostas
Discordo	10
Neutro	6
Concordo	5
Concordo totalmente	3
Discordo totalmente	2

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

O Quadro 22 evidencia uma percepção predominantemente negativa sobre a adequação das viaturas adquiridas às necessidades operacionais da PMDF. A maior parte dos respondentes discorda dessa adequação (10 respostas), enquanto três discordam totalmente, totalizando 13 respostas negativas. Em contraste, apenas oito concordam e cinco permanecem neutros, o que reforça a existência de insatisfação nesse aspecto.

Esses dados indicam que o processo de aquisição pode não estar considerando plenamente as exigências operacionais da corporação, possivelmente devido a falhas na definição dos critérios de seleção (como apontado no Quadro 21) ou à falta de participação dos usuários finais na tomada de decisão.

Quadro 22 – Adequação operacional	
15. As viaturas adquiridas atendem às necessidades operacionais da PMDF?	Respostas
Discordo	10
Concordo	8
Neutro	5
Discordo totalmente	3

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

O Quadro 23 demonstra que a maioria dos respondentes percebe uma falta de consideração da opinião dos policiais militares que utilizam as viaturas no processo de aquisição. O maior número de respostas concentra-se em “Discordo” (8) e “Discordo totalmente” (6), totalizando 14 respostas negativas. Em contrapartida, apenas cinco concordam que a opinião dos usuários é levada em conta, e apenas um concorda totalmente, enquanto seis permaneceram neutros.

Essa tendência reforça a necessidade de um maior envolvimento dos usuários finais no processo de aquisição, pois são eles que enfrentam os desafios operacionais diários e podem fornecer informações valiosas sobre as especificações e necessidades reais das viaturas.

Quadro 23 – Opinião dos usuários	
16. O processo de aquisição de viaturas considera a opinião dos policiais militares que utilizam esses veículos?	Respostas
Discordo	8
Discordo totalmente	6
Neutro	6

Concordo	5
Concordo totalmente	1

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

O Quadro 24 aponta para uma percepção majoritariamente negativa sobre a existência de um plano estratégico claro para a renovação da frota de viaturas na PMDF. A maioria dos respondentes discorda (11) ou discorda totalmente (4), totalizando 15 respostas que indicam a ausência de um planejamento bem definido. Além disso, um número considerável de participantes se manteve neutro (9), o que pode sugerir falta de informações sobre o tema. Apenas dois concordam que há um plano estratégico claro, evidenciando a fragilidade dessa percepção.

Esses dados reforçam a necessidade de maior transparência e comunicação sobre o planejamento de renovação da frota. A formulação e divulgação de um plano estratégico bem estruturado podem contribuir para a previsibilidade das aquisições, redução da obsolescência da frota e maior alinhamento com as necessidades operacionais da corporação.

Quadro 24 – Plano Estratégico para Renovação da Frota	
17. A PMDF tem um plano estratégico claro para a renovação da frota de viaturas?	Respostas
Discordo	11
Neutro	9
Discordo totalmente	4
Concordo	2

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

O Quadro 25 revela uma percepção predominantemente negativa sobre a adequação dos equipamentos das viaturas adquiridas para a realização das atividades policiais. A maioria dos respondentes discorda (14) ou discorda totalmente (1), totalizando 15 avaliações negativas. Em contrapartida, apenas quatro concordam totalmente e outros quatro concordam, enquanto três permaneceram neutros.

Esses dados indicam que as viaturas adquiridas podem não estar sendo equipadas de forma ideal para atender às demandas operacionais da PMDF, o que pode impactar diretamente a eficiência e a segurança dos policiais no desempenho de suas funções.

Quadro 25 – Adequação dos equipamentos	
18. As viaturas adquiridas possuem os equipamentos necessários para a realização das atividades policiais?	Respostas
Discordo	14
Concordo totalmente	4
Concordo	4
Neutro	3
Discordo totalmente	1

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

O Quadro 26 demonstra uma divisão de opiniões quanto à adequação dos veículos adquiridos para o terreno e as condições de uso na PMDF. Embora a maioria dos respondentes apresente uma percepção negativa, com 11 discordando e 4 discordando totalmente (totalizando 15 respostas negativas), um número significativo de participantes concorda (10) ou concorda totalmente (1), além de 10 respostas neutras.

Essa distribuição sugere que, embora existam viaturas adequadas para o ambiente operacional, ainda há uma parcela considerável de veículos que não atendem plenamente às exigências do serviço policial em diferentes tipos de terreno. A presença de muitas respostas neutras também pode indicar falta de informação detalhada por parte dos respondentes ou variações na adequação dependendo do tipo de viatura adquirida.

Quadro 26 – Adequação para o terreno	
19. Os veículos adquiridos são adequados para o terreno e as condições em que serão utilizados?	Respostas
Discordo	11

Concordo	10
Neutro	10
Discordo totalmente	4
Concordo totalmente	1

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

O Quadro 27 indica uma percepção relativamente equilibrada sobre a realização de estudos de mercado antes da aquisição de novas viaturas pela PMDF. Embora a maior parte dos respondentes tenha optado pela neutralidade (10), um número considerável concorda (6) ou concorda totalmente (5), totalizando 11 respostas positivas. Por outro lado, há também um grupo que discorda (4) ou discorda totalmente (1), evidenciando que ainda existem dúvidas ou insatisfações em relação à profundidade e eficácia desses estudos.

A presença significativa de respostas neutras pode indicar que muitos policiais não têm conhecimento sobre o processo de pesquisa e avaliação do mercado antes das aquisições, o que pode ser um reflexo de falta de transparência ou comunicação interna sobre essa etapa. Para aprimorar a confiança e garantir que as viaturas adquiridas atendam melhor às necessidades operacionais, seria benéfico divulgar mais amplamente os critérios e metodologias utilizadas nos estudos de mercado, além de considerar a participação dos usuários finais nesse processo.

Quadro 27 – Estudos de mercado	
20. A PMDF realiza estudos de mercado antes de adquirir novas viaturas?	Respostas
Neutro	10
Concordo	6
Concordo totalmente	5
Discordo	4
Discordo totalmente	1

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

O Quadro 28 evidencia uma insatisfação predominante com o atual processo de aquisição de viaturas na PMDF. A maioria dos respondentes discorda (12) ou discorda totalmente (2), totalizando 14 respostas negativas. Em contrapartida, apenas cinco concordam e um concorda totalmente, enquanto seis mantiveram-se neutros.

Esses dados reforçam a percepção, já observada em quadros anteriores, de que há desafios significativos na transparência, planejamento e adequação das viaturas às necessidades operacionais. A insatisfação pode estar relacionada a problemas como critérios pouco definidos, falta de participação dos usuários e dificuldades na adequação dos veículos ao terreno e às condições de uso.

Quadro 28 – Satisfação como processo de aquisição	
21. Você está satisfeito(a) com o atual processo de aquisição de viaturas na PMDF ?	Respostas
Discordo	12
Neutro	6
Concordo	5
Discordo totalmente	2
Concordo totalmente	1

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Em relação à pergunta sobre principal dificuldade no processo de aquisição, o respondente pôde indicar até três escolhas na questão. O Quadro 29 aponta uma série de dificuldades enfrentadas no processo de aquisição de veículos para a gestão de frotas na PMDF, sendo os principais desafios a adequação aos requisitos técnicos e especificações (14 respostas), a burocracia excessiva (13 respostas) e os prazos longos para aprovação e liberação de recursos (12 respostas). Esses fatores indicam que o processo de aquisição pode ser complexo e demorado, impactando diretamente a renovação e manutenção da frota.

Além disso, dificuldades no planejamento (10 respostas) e a falta de conhecimento sobre os procedimentos de aquisição (9 respostas) sugerem a necessidade de maior capacitação e organização interna para tornar o processo mais eficiente. Outros fatores como falta de recursos financeiros (6 respostas) e fornecedores qualificados (6

respostas) também aparecem como obstáculos, reforçando a necessidade de estratégias que melhorem a previsibilidade orçamentária e ampliem as opções de mercado.

As respostas menos frequentes, como problemas na documentação, falta de efetivo especializado e entraves regulatórios, indicam que, embora menos citados, esses desafios também podem contribuir para as dificuldades no processo de aquisição. Diante desse cenário, seria recomendável revisar e simplificar os trâmites burocráticos, capacitar os envolvidos e buscar alternativas para tornar o planejamento e a gestão de frotas mais ágeis e eficazes.

Quadro 29 – Principais dificuldades na aquisição	
22. Qual a principal dificuldade que você enfrenta para a aquisição de veículos na gestão de frotas?	Respostas
Dificuldades em atender aos requisitos técnicos e especificações	14
Burocracia excessiva	13
Prazos longos para a aprovação e liberação dos recursos	12
Dificuldades de planejamento	10
Falta de conhecimento sobre os procedimentos de aquisição	9
Falta de recursos financeiros	6
Falta de fornecedores qualificados	6
Problemas na documentação e no cumprimento de normas	1
Falta de efetivo especializado	1
Falta de gestão por indicadores	1
Órgãos de controle atrapalham muito	1
Resistência dos agentes na utilização de metodologia de excelência na fase de planejamento da contratação	1
Portarias que atrapalham, principalmente para as motocicletas	1
Não adianta consultar quem não opera	1
Para missões críticas, adquirir por inexigibilidade	1

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Em relação à pergunta sobre sugestões de melhoria no processo de aquisição, o respondente pôde indicar até três escolhas na questão. O Quadro 30 apresenta diversas sugestões para aprimorar o processo de aquisição de veículos na PMDF, destacando-se a necessidade de capacitação e treinamentos específicos sobre o tema (16 respostas), o aumento do orçamento destinado à aquisição (11 respostas) e a melhoria na previsão de demanda e planejamento (11 respostas). Esses pontos indicam que a otimização do processo depende tanto de maior conhecimento técnico dos envolvidos quanto de um planejamento mais estratégico e estruturado.

Outras sugestões frequentes incluem a redução da burocracia (10 respostas) e a agilização dos prazos de aprovação e liberação de recursos (7 respostas), reforçando a percepção de que entraves administrativos impactam significativamente a renovação da frota. Além disso, a simplificação dos requisitos técnicos (6 respostas) e a ampliação do número de fornecedores qualificados (5 respostas) podem contribuir para aumentar a eficiência e a competitividade do processo de aquisição.

A terceirização da frota, mencionada por cinco respondentes, sugere que alguns veem essa alternativa como uma possível solução para otimizar custos e logística. Outras sugestões pontuais, como consulta a setores especializados, mudanças na legislação para compras diretas em casos específicos e planejamento de longo prazo (anual e quinquenal), evidenciam a necessidade de um modelo mais flexível e adaptável à realidade operacional da PMDF.

Diante dessas sugestões, torna-se essencial uma abordagem integrada que combine capacitação, planejamento, desburocratização e aprimoramento das diretrizes para garantir um processo de aquisição mais eficiente, transparente e alinhado às necessidades da corporação. Para isso, a revisão de processos de trabalho, a modernização e integração de sistemas, a capacitação e valorização de pessoal, a certificação de fornecedores e, eventualmente, a reorganização administrativa, podem ser conduzidos de forma planejada e articulada com as áreas envolvidas (Porta; Pereira; Araújo, 2022).

Quadro 30 – Principais sugestões de melhoria na aquisição

23. Qual a sua sugestão para melhorar o processo de aquisição de veículos?	Respostas
Oferecer capacitações e treinamentos específicos sobre o processo de aquisição	16
Aumentar o orçamento destinado à aquisição de veículos	11
Melhorar a previsão de demanda e o planejamento	11
Reduzir a burocracia	10
Agilizar os prazos de aprovação e liberação de recursos	7
Simplificar os requisitos técnicos e especificações	6
Ampliar o número de fornecedores qualificados	5
Terceirizar a frota	5
Melhorar a gestão de documentos	2
Consultar sessões especializadas e a tiros sobre requisitos técnicos dos veículos	1
Sugerir mudanças na legislação para compras diretas em casos específicos	1
Plano de aquisição e desfazimento anual e quinquenal	1
Cumprir todas as leis, regulamentos e políticas no processo de aquisição	1
Planejar baseado na experiência, mas com margem de segurança	1

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

4.2.3 MANUTENÇÃO DA FROTA

Assim como nas aquisições, as próximas questões abordarão aspectos relacionados à manutenção da frota da PMDF. Dessa forma, as respostas refletem a percepção dos policiais que atuam diretamente nesse processo, considerando suas experiências e desafios enfrentados na gestão e conservação dos veículos. Esse recorte é fundamental para compreender os pontos críticos e propor melhorias que possam otimizar a disponibilidade, a eficiência e a durabilidade da frota, garantindo que ela atenda adequadamente às demandas operacionais da corporação.

O Quadro 31 revela que a participação no processo de manutenção de viaturas na PMDF está relativamente equilibrada entre os respondentes. Enquanto 108 afirmaram nunca ter participado, um número significativo, 93, declarou ter experiência direta com a manutenção.

Esse dado sugere que a manutenção da frota envolve uma parcela considerável do efetivo, ao contrário do que ocorre no processo de aquisição, onde a participação é mais restrita. Isso pode indicar que a manutenção exige um maior envolvimento operacional, seja na supervisão, solicitação de serviços ou acompanhamento da execução. A presença de policiais que já participaram desse processo é relevante, pois suas percepções podem fornecer insights valiosos para identificar desafios, otimizar procedimentos e melhorar a gestão da manutenção das viaturas.

Quadro 31 – Participação em processo de manutenção	
24. Você já participou de algum processo de manutenção de viaturas na PMDF?	Respostas
Não	108
Sim	93

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

O Quadro 32 indica que a maioria dos respondentes percebe que a manutenção preventiva das viaturas da PMDF segue, em alguma medida, as recomendações do manual do fabricante. Somando as respostas concordo (44) e concordo totalmente (13), temos um total de 57 avaliações positivas, sugerindo que há um esforço para cumprir os padrões recomendados.

Entretanto, uma parcela significativa discorda (18) ou discorda totalmente (6), totalizando 24 respostas negativas. Esse dado aponta para possíveis falhas na execução ou inconsistências na regularidade dessas manutenções. Além disso, os 12 respondentes que se posicionaram como neutros podem indicar falta de conhecimento sobre os procedimentos adotados ou variação na aplicação dos protocolos de manutenção entre diferentes unidades.

Quadro 32 – Manutenção conforme manual do fabricante

25. A manutenção preventiva das viaturas é realizada conforme manual do fabricante?	Respostas
Concordo	44
Discordo	18
Concordo totalmente	13
Neutro	12
Discordo totalmente	6

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

O Quadro 33 aponta que a maioria dos respondentes acredita que a manutenção das viaturas da PMDF é realizada por técnicos qualificados. Somando as respostas concordo (48) e concordo totalmente (13), observa-se um total de 61 respostas positivas, o que sugere um nível satisfatório de confiança na capacitação dos profissionais responsáveis pela manutenção.

No entanto, ainda há um grupo significativo que discorda (17) ou discorda totalmente (1), totalizando 18 respostas negativas. Além disso, 14 respondentes permaneceram neutros, o que pode indicar desconhecimento sobre a qualificação dos técnicos ou variações na qualidade dos serviços prestados.

Esses dados indicam que, embora a percepção geral seja favorável, há espaço para melhorias, especialmente na padronização da qualificação e no acompanhamento da execução dos serviços. A realização de treinamentos periódicos, certificações para os técnicos e maior transparência na gestão das manutenções podem fortalecer a confiança e garantir um serviço ainda mais eficiente na conservação da frota da PMDF.

Quadro 33 – Manutenção realizada por técnicos qualificados

26. A manutenção das viaturas é realizada por pessoal técnico qualificado?	Respostas
Concordo	48

Discordo	17
Neutro	14
Concordo totalmente	13
Discordo totalmente	1

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

O Quadro 34 indica que a maioria dos respondentes acredita que a gestão de manutenção da frota utiliza software ou sistemas de tecnologia da informação para acompanhar e gerenciar os serviços. Somando aqueles que concordam (35) com os que concordam totalmente (11), observa-se um total de 46 respostas positivas, sugerindo que há o uso de ferramentas tecnológicas nesse processo.

No entanto, um número considerável de participantes adotou uma posição neutra (24), o que pode indicar falta de conhecimento sobre o funcionamento desses sistemas ou variações na aplicação da tecnologia entre diferentes unidades. Além disso, um grupo significativo discorda (19) ou discorda totalmente (4), totalizando 23 respostas negativas, o que aponta possíveis limitações ou ineficiências na utilização dessas ferramentas.

Os dados sugerem que, embora haja a presença de sistemas tecnológicos na gestão da manutenção, pode haver desafios na sua efetividade, padronização ou transparência. A ampliação da capacitação dos usuários, a melhoria na integração desses sistemas e a divulgação mais clara sobre seu funcionamento podem contribuir para aumentar a percepção positiva e a eficiência do processo.

Quadro 34 – Sistemas de tecnologia	
27. A gestão de manutenção utiliza software ou sistemas de tecnologia da informação para acompanhar e gerenciar as manutenções?	Respostas
Concordo	35
Neutro	24
Discordo	19
Concordo totalmente	11

Discordo totalmente	4
---------------------	---

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

O Quadro 35 revela que a percepção sobre a eficiência do planejamento das manutenções na PMDF é predominantemente negativa. O maior número de respondentes discorda (36) ou discorda totalmente (5), totalizando 41 respostas que indicam dificuldades em realizar as manutenções sem comprometer a operacionalidade das unidades.

Por outro lado, um grupo significativo concorda (27) ou concorda totalmente (10), totalizando 37 respostas positivas, o que sugere que, em algumas situações, o planejamento consegue atender às demandas operacionais. Além disso, 15 responderam de forma neutra, possivelmente por falta de conhecimento sobre o planejamento ou por perceberem variações na eficiência do processo.

Os dados indicam que, embora haja esforços na organização das manutenções, ainda existem desafios que impactam a disponibilidade da frota. Melhorias na programação preventiva, otimização dos prazos de manutenção e ampliação da comunicação entre as unidades podem contribuir para reduzir os impactos operacionais e aumentar a eficiência do planejamento.

Quadro 35 – Planejamento das manutenções	
28. Há um planejamento eficiente que permite realizar manutenções sem prejudicar a operacionalidade das unidades?	Respostas
Discordo	36
Concordo	27
Neutro	15
Concordo totalmente	10
Discordo totalmente	5

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

O Quadro 36 apresenta uma percepção dividida sobre a consideração das informações registradas nas fichas de viaturas nas decisões de manutenção. A maior parte dos respondentes discorda (33) ou discorda totalmente (6), totalizando 39 respostas negativas, o que

sugere que muitos acreditam que esses registros não são utilizados de forma efetiva para orientar as manutenções.

Por outro lado, um número significativo concorda (30) ou concorda totalmente (11), somando 41 respostas positivas, o que demonstra que, para uma parte dos respondentes, as fichas são levadas em conta no processo decisório. Além disso, 13 permaneceram neutros, possivelmente por desconhecimento sobre como essas informações são utilizadas ou por perceberem inconsistências na aplicação desses registros. Os dados indicam que, embora as fichas de viaturas sejam utilizadas em algumas instâncias, pode haver falhas na padronização, na atualização ou na análise dessas informações.

Quadro 36 – Fichas de viaturas	
29. As informações lançadas nas fichas de viaturas são consideradas nas decisões de manutenção?	Respostas
Discordo	33
Concordo	30
Neutro	13
Concordo totalmente	11
Discordo totalmente	6

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

O Quadro 37 revela uma percepção majoritariamente negativa sobre o tempo de espera para manutenção das viaturas na PMDF. A maior parte dos respondentes discorda (42) ou discorda totalmente (9), totalizando 51 respostas que indicam insatisfação com a demora no atendimento às necessidades de reparo e manutenção.

Por outro lado, um grupo menor considera o tempo aceitável, com 23 respondentes concordando e apenas 2 concordando totalmente, somando 25 respostas positivas. Além disso, 17 responderam de forma neutra, o que pode indicar que a percepção sobre os prazos varia conforme a unidade ou o tipo de manutenção realizada.

Os dados evidenciam que o tempo de espera é um dos principais desafios na gestão da frota, podendo comprometer a disponibilidade

operacional das viaturas. Para reduzir esse problema, seria essencial otimizar os processos de manutenção, ampliar a capacidade de atendimento, melhorar o planejamento preventivo e buscar soluções que agilizem a liberação dos veículos após os reparos.

Quadro 37 – Tempo de espera para manutenção	
30. O tempo de espera para manutenção é considerado aceitável pelos usuários das viaturas?	Respostas
Discordo	42
Concordo	23
Neutro	17
Discordo totalmente	9
Concordo totalmente	2

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

O Quadro 38 evidencia uma percepção de incerteza e insatisfação quanto à existência e à revisão regular de indicadores de desempenho para melhorar o processo de manutenção na PMDF. A maioria dos respondentes manteve-se neutra (38), o que pode indicar falta de conhecimento sobre a existência desses indicadores ou uma ausência de divulgação clara sobre seu uso e impacto na gestão da frota.

Além disso, um número significativo discorda (33) ou discorda totalmente (9), totalizando 42 respostas negativas, o que sugere que muitos acreditam que os indicadores, caso existam, não estão sendo aplicados de maneira eficaz para aprimorar o processo de manutenção. Em contraste, apenas 11 concordam e 2 concordam totalmente, somando 13 respostas positivas, o que demonstra que poucos percebem um monitoramento estruturado baseado em indicadores.

Por outro lado, 23 concordam e 2 concordam totalmente, o que indica que uma parcela menor dos respondentes vê o tempo de espera como aceitável. Além disso, 17 respondentes se mantiveram neutros, possivelmente refletindo incerteza ou falta de opinião forte sobre o tema. Em resumo, o tempo de espera para manutenção é visto como um problema por grande parte dos respondentes. Em geral, os dados indicam que a revisão de indicadores de desempenho no processo de

manutenção não é amplamente reconhecida ou implementada, havendo margem para melhorias nesse aspecto.

Quadro 38 – Indicadores de desempenho	
31. Existem indicadores de desempenho que são regularmente revisados para melhorar o processo de manutenção?	Respostas
Neutro	38
Discordo	33
Concordo	11
Discordo totalmente	9
Concordo totalmente	2

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

O Quadro 39 apresenta uma percepção equilibrada sobre a satisfação com o processo de manutenção de viaturas na PMDF, sem um consenso claro entre os respondentes. Enquanto 32 concordam e 5 concordam totalmente, somando 37 respostas positivas, um número semelhante discorda (29) ou discorda totalmente (7), totalizando 36 respostas negativas. Além disso, 20 permaneceram neutros, o que pode indicar dúvidas ou variações na percepção conforme a experiência individual de cada respondente.

Essa distribuição de respostas sugere que, embora o processo de manutenção possua aspectos positivos, ainda há desafios que geram insatisfação em uma parcela significativa dos usuários. Questões como tempo de espera, planejamento eficiente e uso de indicadores de desempenho, apontadas em quadros anteriores, podem estar influenciando essa avaliação. Melhorias na transparência, na agilidade dos reparos e na padronização dos processos podem contribuir para aumentar a satisfação geral e garantir uma gestão mais eficaz da frota.

Quadro 39 – Satisfação com processo de manutenção	
32. Você está satisfeito(a) com o atual processo de manutenção de viaturas na PMDF?	Respostas
Concordo	32

Discordo	29
Neutro	20
Discordo totalmente	7
Concordo totalmente	5

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Em relação à pergunta sobre a principal dificuldade no processo de manutenção de veículos, o respondente pôde indicar até três escolhas na questão. O Quadro 40 identifica os principais desafios enfrentados na manutenção de viaturas da PMDF, destacando que os prazos longos para a aprovação de serviços de manutenção são a maior dificuldade, com 47 menções. Esse dado sugere que a lentidão no processo de autorização impacta diretamente a disponibilidade da frota e compromete a operacionalidade das unidades.

Além disso, o excesso de burocracia na liberação dos veículos para manutenção também aparece como um obstáculo significativo, citado por 40 respondentes. Atrasos na obtenção de peças de reposição (25) e infraestrutura inadequada nas oficinas terceirizadas (32) reforçam que tanto a gestão administrativa quanto a logística de peças e serviços contribuem para os desafios enfrentados.

Outros fatores relevantes incluem a falta de mecânicos especializados (23), a ausência de sistemas eficientes de gestão da manutenção (19) e falhas na comunicação entre setores responsáveis (16), o que aponta para dificuldades na coordenação e execução dos serviços. Também foram mencionados problemas relacionados à subseção de logística (16), falta de contratos de manutenção com fornecedores confiáveis (14) e dificuldades no agendamento de serviços (9), evidenciando a complexidade dos entraves administrativos.

Quadro 40 – Principal dificuldade no processo de manutenção	
33. Qual a principal dificuldade que você enfrenta para a manutenção de veículos na gestão de frotas?	Respostas
Prazos longos para a aprovação de serviços de manutenção	47
Excesso de burocracia na liberação de veículos para manutenção	40
Infraestrutura inadequada nas oficinas terceirizadas	32

Atrasos na obtenção de peças de reposição	25
Falta de mecânicos especializados	23
Falta de sistemas de gestão de manutenção eficientes	19
Falhas na comunicação entre setores responsáveis pela manutenção	16
Demoras e ineficiências nas subseções de logística	16
Falta de contratos de manutenção com fornecedores confiáveis	14
Gestão inadequada por parte das subseções de logística	12
Falhas na utilização dos Sistemas logísticos	9
Dificuldades no agendamento de serviços de manutenção	9
Orçamentos insuficientes para manutenção preventiva	6
Não identificados outros problemas	3
Ampliar o número de oficinas	2
Alto custo na manutenção de viatura Journey que a torna antieconômica	1
Demora na entrega do serviço quando a manutenção é feita em viaturas atípicas	1
As baixas deveriam ser online	1
Precisava revisar os passos de baixa de viatura	1

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Em relação à pergunta sobre sugestões de melhoria no processo de manutenção de veículos, o respondente pôde indicar até três escolhas na questão. O Quadro 41 apresenta diversas sugestões para aprimorar o processo de manutenção de viaturas na PMDF, com destaque para a necessidade de reduzir os prazos para aprovação dos serviços de manutenção (38 respostas) e promover treinamentos específicos para as equipes das subseções de logística (37 respostas). Esses dados indicam que tanto a celeridade na liberação dos serviços quanto a capacitação dos responsáveis são fatores críticos para a melhoria do processo.

A simplificação da burocracia para a liberação dos veículos (28 respostas) e a melhoria da infraestrutura das oficinas terceirizadas (23 respostas) também aparecem como prioridades, sugerindo que entraves administrativos e limitações estruturais impactam a eficiência da manutenção. Além disso, a adoção de um sistema de pagamento

eletrônico via cartão (21 respostas) e a formalização de contratos com fornecedores confiáveis (18 respostas) são mencionadas como alternativas para agilizar e garantir maior qualidade nos serviços prestados.

Outras sugestões incluem a adoção de sistemas de gestão de manutenção mais eficientes (17 respostas), a terceirização da frota (16 respostas) e a contratação de mecânicos especializados (16 respostas), evidenciando que há demanda por maior profissionalização e modernização dos processos. Melhorias no sistema de agendamento (15 respostas) e o estabelecimento de parcerias com fornecedores de peças (14 respostas) também foram apontadas como medidas estratégicas para otimizar o tempo e reduzir custos.

Além disso, sugestões como aumentar o orçamento para manutenção preventiva (12 respostas), melhorar a comunicação entre os setores responsáveis (10 respostas) e estabelecer metas de desempenho para as subseções de logística (8 respostas) reforçam a necessidade de uma abordagem mais estratégica e integrada na gestão da frota. No geral, os dados indicam que otimizar a gestão da manutenção requer uma combinação de desburocratização, capacitação, investimentos estruturais e adoção de novas tecnologias para garantir uma frota mais eficiente e operacional.

Quadro 41 – Melhorias no processo de manutenção

34. Qual a sua sugestão para melhorar o processo de manutenção de veículos?	Respostas
Reduzir os prazos para aprovação de serviços de manutenção	38
Treinamentos focados para equipe das subseções de logística	37
Simplificar a burocracia para a liberação de veículos para manutenção	28
Melhorar a infraestrutura das oficinas terceirizadas	23
Adotar sistema de pagamento eletrônico via cartão	21
Firmar contratos de manutenção com fornecedores confiáveis	18
Adotar sistemas de gestão de manutenção mais eficientes	17
Terceirizar a frota	16
Contratar mecânicos especializados	16

Melhorar o sistema de agendamento de serviços de manutenção	15
Estabelecer parcerias com fornecedores de peças de reposição	14
Aumentar o orçamento destinado à manutenção preventiva	12
Implementar uma melhor comunicação entre os setores responsáveis	10
Estabelecer metas de desempenho para as subseções de logística	8
Revisões preventivas deveriam ser automáticas	1
Box rápido para serviços simples	1
Retirar a Empresa Prime	1
Estabelecer sistema de avaliação para a contratadas	1
Credenciar mais oficinas	1
Ampliar a filosofia da desconcentração da manutenção nas UPM	1

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

4.2.4 DESFAZIMENTO E ALIENAÇÃO

Assim como nas etapas de aquisição e manutenção da frota, as próximas questões tratarão do processo de desfazimento e alienação de viaturas na PMDF. Dessa forma, as respostas refletem a percepção dos policiais que atuam diretamente nessa área, considerando os desafios enfrentados na retirada de veículos obsoletos ou inservíveis do patrimônio da corporação. Esse recorte é essencial para compreender os entraves administrativos, burocráticos e operacionais envolvidos no processo, além de possibilitar a identificação de melhorias que possam agilizar e tornar mais eficiente a renovação da frota, garantindo que a PMDF disponha sempre de viaturas em condições adequadas para o serviço policial.

O Quadro 42 evidencia que a participação no processo de desfazimento de viaturas na PMDF é bastante limitada, com apenas 26 respondentes afirmando ter experiência nessa atividade, enquanto a grande maioria, 175, nunca participou desse tipo de procedimento.

Esse dado sugere que o processo de desfazimento e alienação de viaturas é restrito a um grupo específico de policiais, possivelmente aqueles que atuam diretamente na gestão patrimonial e logística da frota. A baixa participação pode indicar falta de transparência ou de divulgação sobre os critérios e etapas desse processo, o que pode impactar a eficiência da renovação da frota.

Quadro 42 – Participação em processo desfazimento

35. Você já participou de algum processo de desfazimento de viaturas na PMDF?	Respostas
Sim	26
Não	175

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

O Quadro 43 indica uma percepção predominantemente positiva sobre a transparência no processo de desfazimento de viaturas na PMDF. A maioria dos respondentes concorda (13) ou concorda totalmente (7), totalizando 20 respostas que indicam confiança na condução transparente desse procedimento.

Por outro lado, um número reduzido de participantes discordou (2) ou discordou totalmente (2), enquanto apenas 2 permaneceram neutros. Esse baixo volume de respostas negativas sugere que, para a maioria dos que têm conhecimento ou experiência com o desfazimento de viaturas, o processo ocorre de maneira clara e dentro dos padrões esperados.

Quadro 43 – Transparência no processo de desfazimento

36. O processo de desfazimento de viaturas é conduzido com total transparência?	Respostas
Concordo	13
Concordo totalmente	7
Neutro	2
Discordo	2
Discordo totalmente	2

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

O Quadro 44 indica que a maioria dos respondentes considera os critérios de desfazimento de viaturas na PMDF objetivos e claros. Somando aqueles que concordam (14) e concordam totalmente (6), observa-se um total de 20 respostas positivas, sugerindo que há um

entendimento relativamente bem definido sobre os parâmetros adotados para a retirada das viaturas do serviço ativo.

Por outro lado, um número reduzido de respondentes discorda (3) ou discorda totalmente (1), enquanto 2 permaneceram neutros. Esses dados sugerem que, embora a percepção geral seja favorável, ainda pode haver casos pontuais em que os critérios não são totalmente compreendidos ou aplicados de forma uniforme.

Quadro 44 – Critérios claros e objetivos no desfazimento	
37. Os critérios utilizados para determinar o desfazimento de viaturas são objetivos e claros?	Respostas
Concordo	14
Concordo totalmente	6
Discordo	3
Neutro	2
Discordo totalmente	1

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

O Quadro 45 apresenta uma distribuição de respostas que indica uma percepção mista sobre a adequação e justiça da avaliação das viaturas antes do desfazimento. Enquanto um total de 10 respondentes concorda (7) ou concorda totalmente (3) que o processo é adequado, 8 permaneceram neutros, o que pode sugerir falta de conhecimento ou envolvimento direto com esse procedimento.

Por outro lado, um número significativo discorda (5) ou discorda totalmente (3), totalizando 8 respostas negativas, o que demonstra que uma parcela dos respondentes percebe falhas ou inconsistências na forma como a avaliação do estado das viaturas é conduzida.

Quadro 45 – Avaliação adequada no desfazimento	
38. A avaliação do estado das viaturas antes do desfazimento é adequada e justa?	Respostas
Neutro	8

Concordo	7
Discordo	5
Concordo totalmente	3
Discordo totalmente	3

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

O Quadro 46 revela uma percepção predominantemente negativa sobre a razoabilidade do tempo necessário para concluir o processo de desfazimento de viaturas na PMDF. A maioria dos respondentes discorda (11), enquanto apenas 6 concordam e 2 concordam totalmente, totalizando 8 respostas positivas. Além disso, 7 permaneceram neutros, o que pode indicar desconhecimento ou falta de clareza sobre os prazos desse procedimento.

Esses dados sugerem que o processo de desfazimento pode ser excessivamente demorado, impactando a renovação da frota e possivelmente gerando custos adicionais com a manutenção de viaturas que já deveriam ter sido retiradas de serviço. A burocracia e a complexidade dos trâmites administrativos podem ser fatores que influenciam essa percepção.

Quadro 46 – Tempo de duração desfazimento	
39. O tempo necessário para concluir o processo de desfazimento é razoável?	Respostas
Discordo	11
Neutro	7
Concordo	6
Concordo totalmente	2

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

O Quadro 47 indica uma percepção majoritariamente positiva sobre a contribuição do desfazimento de viaturas para a atualização e eficiência da frota da PMDF. A maioria dos respondentes concorda (12) ou concorda totalmente (9), totalizando 21 respostas favoráveis, o que sugere que a retirada de veículos inservíveis é vista como um fator importante para a modernização e otimização da frota.

Por outro lado, um número reduzido de respondentes discorda (4) e apenas 1 manteve-se neutro, demonstrando que há pouca contestação quanto aos benefícios desse processo. Esses dados reforçam a importância de um desfazimento eficiente e ágil para garantir que a frota permaneça operante e adequada às necessidades da corporação.

Quadro 47- Desfazimento x atualização da frota	
40. O desfazimento de viaturas contribui positivamente para a atualização e eficiência da frota?	Respostas
Concordo	12
Concordo totalmente	9
Discordo	4
Neutro	1

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

O Quadro 48 indica que a maioria dos respondentes acredita que os veículos são destinados a fins apropriados após o desfazimento, seja por meio de leilão, doação ou reciclagem. A soma dos que concordam (11) e concordam totalmente (6) totaliza 17 respostas positivas, sugerindo que há um direcionamento adequado para os veículos desativados.

No entanto, um número menor de respondentes manteve-se neutro (5), o que pode indicar falta de conhecimento sobre o destino final das viaturas após o desfazimento. Além disso, 4 discordam, o que demonstra que, para alguns, ainda há dúvidas ou questionamentos sobre a efetividade desse processo. Esses dados reforçam a importância de uma maior transparência e comunicação sobre o destino dos veículos desativados, garantindo que todas as etapas do desfazimento sejam bem divulgadas e compreendidas pelos envolvidos.

Quadro 48 – Destinação adequada no desfazimento	
41. Os veículos são destinados a fins apropriados após o desfazimento, seja para leilão, doação ou reciclagem?	Respostas

Concordo	11
Concordo totalmente	6
Neutro	5
Discordo	4

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

O Quadro 49 aponta que a maioria dos respondentes considera que o desfazimento de viaturas na PMDF é realizado de maneira ambientalmente responsável. Um total de 13 respostas positivas, somando aqueles que concordam (10) e concordam totalmente (3), sugere que há uma percepção geral de que práticas adequadas estão sendo adotadas nesse processo.

No entanto, um número significativo de respondentes manteve-se neutro (9), o que pode indicar falta de informações ou desconhecimento sobre as medidas ambientais aplicadas no desfazimento das viaturas. Além disso, 4 discordam, representando uma minoria que percebe falhas ou insuficiência nas práticas ambientais desse procedimento. Os dados demonstram que, apesar de uma avaliação predominantemente favorável, ainda há espaço para aprimorar a transparência e a comunicação sobre as práticas ambientais adotadas. Conforme Rejeb *et al.* (2024), compras públicas sustentáveis são fundamentais para mitigar impactos ambientais e estimular fornecedores a adotarem tecnologias mais limpas.

Quadro 49 – Desfazimento responsável	
42. O desfazimento é realizado de maneira ambientalmente responsável?	Respostas
Concordo	10
Neutro	9
Discordo	4
Concordo totalmente	3

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

O Quadro 50 revela uma percepção de incerteza sobre a revisão periódica dos procedimentos de desfazimento de viaturas na PMDF. A maior parte dos respondentes adotou uma posição neutra (12), o que

pode indicar desconhecimento sobre a frequência e a efetividade dessas revisões ou a falta de transparência na comunicação sobre o tema.

Entre os demais participantes, 7 concordam e 2 concordam totalmente, totalizando 9 respostas positivas, sugerindo que uma parcela acredita que há algum nível de controle e atualização dos procedimentos. No entanto, 5 discordam, indicando que, para alguns, não há clareza ou evidências suficientes de que esses processos são regularmente revisados para garantir sua eficácia e conformidade com as regulamentações.

Os dados apontam para a necessidade de maior transparência e formalização na revisão dos processos de desfazimento, garantindo que os procedimentos sejam atualizados conforme as normas vigentes e melhorando a divulgação dessas ações.

Quadro 50 – Revisão de processos	
43. Os procedimentos de desfazimento são revisados periodicamente para garantir eficácia e conformidade com as regulamentações?	Respostas
Neutro	12
Concordo	7
Discordo	5
Concordo totalmente	2

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

O Quadro 51 revela uma percepção dividida sobre a manutenção e acessibilidade dos registros detalhados das viaturas desfeitas na PMDF. A maior parte dos respondentes manteve-se neutra (12), o que pode indicar desconhecimento sobre como esses registros são armazenados e consultados ou a falta de transparência no acesso a essas informações.

O número de respostas positivas e negativas foi igual, com 7 concordando e 7 discordando. Isso sugere que, para alguns, os registros são bem mantidos e acessíveis, enquanto outros percebem dificuldades na obtenção dessas informações, o que pode apontar para uma inconsistência na padronização do arquivamento ou na

comunicação sobre como acessar os dados. Os resultados indicam que a PMDF pode aprimorar a gestão documental do desfazimento das viaturas, garantindo que os registros sejam organizados de maneira mais eficiente e acessível a quem necessita dessas informações.

Quadro 51 – Registros detalhados	
44. As informações sobre viaturas desfeitas são mantidas em registros detalhados e são facilmente acessíveis?	Respostas
Neutro	12
Concordo	7
Discordo	7

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Em relação à pergunta sobre principal dificuldade no processo de desfazimento, o respondente pôde indicar até três escolhas na questão. O Quadro 52 identifica os principais desafios enfrentados no processo de desfazimento de viaturas na PMDF, destacando que os problemas na documentação necessária e os procedimentos burocráticos demorados são os maiores obstáculos, ambos citados por 15 respondentes. Esses fatores sugerem que entraves administrativos prolongam o processo e dificultam a retirada eficiente de veículos inservíveis da frota.

A resistência interna à alienação de veículos antigos, mencionada por 14 participantes, aponta que, além dos desafios burocráticos, há também barreiras culturais ou operacionais que dificultam o desfazimento. A ausência de processos padronizados (10 respostas) e a falta de espaço para armazenar veículos aguardando desfazimento (9 respostas) reforçam que a logística e a organização desse procedimento ainda precisam de melhorias.

Outros problemas citados incluem a falta de critérios claros para seleção de veículos para desfazimento (7 respostas) e a avaliação inadequada do valor dos veículos (3 respostas), o que pode indicar dificuldades na definição de quais viaturas devem ser desativadas e na estimativa de seu valor de mercado. Dificuldade em encontrar compradores, falta de transparência nos processos de venda e sugestões como atualizar critérios de desfazimento e buscar maior

retorno financeiro também foram mencionadas, embora com menor frequência.

Quadro 52 – Principais dificuldades para desfazimento	
45. Qual a principal dificuldade que você enfrenta para o desfazimento de veículos na gestão de frotas?	Respostas
Problemas na documentação necessária para o desfazimento	15
Procedimentos burocráticos demorados	15
Resistência interna à alienação de veículos antigos	14
Ausência de processos padronizados para o desfazimento	10
Falta de espaço para armazenar veículos aguardando desfazimento	9
Falta de critérios claros para seleção de veículos para desfazimento	7
Avaliação inadequada do valor dos veículos	3
Dificuldade em encontrar compradores para veículos usados	1
Falta de transparência nos processos de venda de veículos	1
Estabelecer parâmetros e agenda para dar maior eficiência	1
Desfazer o veículo em melhores condições para ter maior retorno financeiro	1
Atualizar os critérios de desfazimento	1

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Em relação à pergunta sobre sugestões de melhoria no processo de desfazimento, o respondente pôde indicar até três escolhas na questão. O Quadro 53 apresenta sugestões para aprimorar o processo de desfazimento de viaturas na PMDF, destacando a necessidade de melhorias na gestão da documentação (15 respostas) e a simplificação dos procedimentos burocráticos (14 respostas). Esses pontos reforçam que os entraves administrativos são os principais desafios enfrentados, sendo essencial tornar o processo mais ágil e eficiente.

A terceirização da frota foi mencionada por 8 respondentes, indicando que alguns enxergam essa alternativa como uma forma de reduzir a necessidade de desfazimento interno. A criação de um espaço adequado para armazenar veículos aguardando desfazimento (7 respostas) e a definição de critérios claros para a seleção de viaturas a

serem desativadas (7 respostas) também foram apontadas como medidas que poderiam otimizar a gestão da frota.

Outras sugestões incluem a certificação e contratação de empresas especializadas no desfazimento (5 respostas), a implementação de processos padronizados (5 respostas) e o aumento da transparência nos processos de venda de veículos (5 respostas), evidenciando a necessidade de maior clareza e controle em todas as etapas. Além disso, a conscientização interna sobre a importância do desfazimento (4 respostas) sugere que resistências dentro da corporação podem estar impactando a renovação da frota.

Sugestões pontuais, como a melhoria na avaliação do valor dos veículos, a ampliação da aquisição de frota nova e melhores condições de trabalho, demonstram preocupações complementares que podem influenciar a eficiência do processo. No geral, os dados indicam que aprimorar a organização administrativa, eliminar burocracias desnecessárias e tornar o processo mais transparente são os passos mais relevantes para tornar o desfazimento de viaturas mais eficaz e contribuir para a renovação da frota da PMDF.

Quadro 53 – Sugestões de melhoria

46. Qual a sua sugestão para melhorar o processo de desfazimento de veículos?	Respostas
Melhorar a gestão da documentação necessária para o desfazimento	15
Simplificar os procedimentos burocráticos	14
Terceirizar a frota	8
Criar espaço adequado para armazenar veículos aguardando desfazimento	7
Estabelecer critérios claros para seleção de veículos a serem desfeitos	7
Certificar e contratar empresas qualificadas para o desfazimento	5
Implementar processos padronizados para o desfazimento	5
Aumentar a transparência nos processos de venda de veículos	5
Promover a conscientização interna sobre a importância do desfazimento	4
Melhorar a avaliação do valor dos veículos	3

Maior aquisição de frota nova	1
Melhorar condições de trabalho	1

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

4.3 ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

Os entrevistados participaram da entrevista de forma totalmente livre e espontânea, manifestando sua concordância em contribuir com o estudo. Todos os participantes foram previamente autorizados pelos seus respectivos órgãos, garantindo que a coleta de dados respeitasse as normas e diretrizes institucionais. Esse processo de autorização formal assegura que as informações compartilhadas durante as entrevistas estejam em conformidade com as políticas internas, proporcionando transparência e legitimidade ao estudo. Assim, os dados obtidos refletem de maneira fidedigna a realidade dos processos de gestão abordados, contando com a colaboração e consentimento consciente dos entrevistados e de suas instituições.

4.3.1 ENTREVISTA INSTITUIÇÃO A

4.3.1.1 CONTEXTO PROFISSIONAL

O entrevistado atua como Chefe da Divisão de Frota da instituição, com responsabilidade pela coordenação de todas as etapas de gestão de veículos, desde a sua incorporação até o desfazimento. Iniciou sua atuação na divisão no final de 2021.

A sua trajetória na organização incluiu a implementação de práticas modernas de governança, saneamento de bases de dados e aplicação de inteligência de negócios para otimizar a gestão veicular. O papel desempenhado pelo entrevistado abrange atividades que vão desde o controle documental e operacional das viaturas até a análise de dados para tomada de decisões mais eficientes.

As funções do entrevistado envolvem coordenação e supervisão das comissões internas responsáveis pelo acompanhamento de contratos e recebimento de novos veículos, bem como a gestão das bases de dados relacionadas à frota em todo o país. A natureza descentralizada da instituição, com diversas unidades gestoras e uma estrutura que opera de forma regionalizada, impõe desafios específicos de uniformização de procedimentos e padronização de práticas. Uma

das principais responsabilidades descritas é a de assegurar a qualidade e a transparência nos processos de aquisição, manutenção e desfazimento de viaturas, fornecendo suporte técnico e orientações para as unidades regionais.

Um dos primeiros passos tomados pelo entrevistado foi a reestruturação do sistema de gestão documental, que inicialmente apresentava falhas significativas. Ele menciona que encontrou inconsistências na base de dados da frota, como veículos que já haviam sido alienados, mas ainda constavam no cadastro ativo, o que comprometia a precisão das informações e dificultava a gestão eficiente. Com isso, implementou um processo de saneamento de dados, cruzando informações de patrimônio e frota, e orientou as regionais a corrigirem suas bases para assegurar a integridade e a consistência das informações.

O entrevistado também destacou a necessidade de atuar com uma visão estratégica, utilizando ferramentas de inteligência de negócios para transformar os dados brutos em informações relevantes. Para isso, ele liderou o desenvolvimento de um painel de controle que, além de monitorar a frota, permite uma análise detalhada sobre consumo, rodagem e custos de manutenção, possibilitando a identificação de gargalos e a alocação mais eficiente dos recursos. Esses avanços refletem um enfoque na criação de uma cultura organizacional orientada por dados, com um controle mais rígido e eficaz sobre o uso dos ativos veiculares.

4.3.1.2 PROCESSOS DE AQUISIÇÃO DE VIATURAS

No que se refere aos processos de aquisição de viaturas, ele é coordenado de maneira centralizada, buscando garantir uniformidade e controle mais eficiente. A organização realiza tanto a compra direta quanto aquisições por meio de emendas parlamentares, o que, segundo o entrevistado, pode gerar distorções na distribuição da frota, uma vez que as emendas são destinadas a estados específicos, limitando a capacidade de movimentação dos veículos. Em anos anteriores, a maioria das aquisições foi realizada por meio de emendas, o que ocasionou uma alocação desigual de recursos. Recentemente, houve uma mudança de estratégia, com o foco voltado para aquisições ordinárias que permitam uma distribuição mais equilibrada e orientada por necessidades estratégicas.

O entrevistado explicou que os veículos operacionais são adquiridos por licitação nacional, o que simplifica a gestão e reduz a possibilidade de divergências interpretativas nos termos contratuais. A centralização permite negociar melhores condições com fornecedores e assegurar que os requisitos técnicos sejam atendidos de maneira uniforme. No entanto, ele menciona que um desafio frequente é o alto grau de personalização exigido para cada tipo de viatura, o que aumenta a complexidade do processo de compra e requer uma comunicação clara com as unidades para entender suas demandas específicas.

Além das compras diretas, há também veículos incorporados por concessões de empresas privadas que atuam nas rodovias, um modelo que traz limitações, pois esses veículos ficam restritos aos trechos designados e não podem ser movimentados para outras regiões, o que reduz a flexibilidade operacional. O entrevistado destacou que esses veículos não são contabilizados na frota operacional regular e, portanto, não podem ser considerados para fins de planejamento estratégico. Isso impacta diretamente a capacidade de resposta da organização em determinadas áreas e exige um planejamento específico para suprir essa lacuna com recursos próprios.

Outro ponto relevante mencionado foi o uso de critérios rigorosos na escolha das viaturas, que incluem exigências de segurança, como a presença de airbags adicionais, e características de desempenho. Recentemente, a instituição passou a incorporar as orientações de uma nota técnica nacional que define os padrões mínimos para veículos de segurança pública. Isso resultou na revisão dos termos de referência das licitações, garantindo que as especificações atendam aos requisitos legais e operacionais, ao mesmo tempo em que se busca eficiência e economia.

4.3.1.2 PROCESSOS DE MANUTENÇÃO

A manutenção da frota é gerenciada por meio de um contrato centralizado com uma empresa intermediária, que atua como preposta e gerencia uma rede de oficinas credenciadas em todo o país. Esse modelo de gestão foi implementado para lidar com a complexidade de uma frota distribuída em diferentes regiões, cada uma com suas particularidades e demandas. O entrevistado destacou que, apesar de ser um modelo eficaz, há desafios para manter um padrão uniforme de qualidade, principalmente em áreas remotas, onde a rede de

credenciados é limitada. Em situações extremas, isso pode obrigar a realização de manutenções em estabelecimentos distantes, o que gera custos adicionais e maior tempo de inatividade para os veículos.

O contrato atual possui cláusulas que permitem ao gestor local sugerir novos credenciados para serem incorporados à rede, mas a efetivação depende de negociações entre a contratada e os estabelecimentos. Essa flexibilidade é importante para adaptar o serviço às realidades regionais, mas nem sempre é suficiente para suprir as demandas em locais mais isolados. O entrevistado mencionou também que o contrato atual teve um desconto contratual de 22,4%, um valor considerado elevado e que gerou preocupações quanto à sustentabilidade do serviço, especialmente durante períodos de alta nos preços de peças e serviços.

Quanto ao abastecimento, o sistema é gerido por uma plataforma digital que permite o acompanhamento em tempo real de cada transação, oferecendo maior controle e transparência. No entanto, o entrevistado observou que existem desafios operacionais, como a resistência dos gestores locais em seguir as práticas recomendadas de cotação para serviços. Em muitos casos, o foco ainda está na aprovação direta, o que pode gerar custos desnecessários. Para contornar essa situação, a equipe tem promovido treinamentos e disseminado orientações para que as cotações sejam realizadas sempre que possível.

A falta de uniformidade nos procedimentos de manutenção e abastecimento também é um problema recorrente. Cada regional possui autonomia para adaptar os processos conforme suas necessidades, o que leva a práticas variadas e, muitas vezes, ineficientes. Para padronizar a gestão, a instituição está investindo no desenvolvimento de sistemas de inteligência artificial que possam monitorar automaticamente o ciclo de manutenção e gerar alertas preventivos, reduzindo a dependência de intervenções manuais e melhorando a previsibilidade dos custos de manutenção.

4.3.1.3 PROCESSO DE DESFAZIMENTO DE VEÍCULOS

O processo de desfazimento de veículos segue um rito formal e regulado por normas específicas. A decisão sobre quando uma viatura deve ser desfeita é baseada em critérios técnicos, como idade, quilometragem, custo de manutenção e estado geral de conservação. A avaliação inicial é realizada pela equipe de gestão de frota, que

classifica os veículos em categorias com base em um sistema de conceitos (A, B, C e D). Veículos classificados como "D" são automaticamente indicados para alienação, a menos que haja uma justificativa formal para mantê-los no acervo.

O entrevistado explicou que, após a identificação dos veículos que devem ser alienados, a gestão de frota encaminha os dados para a área de patrimônio, que é responsável por conduzir o processo de desfazimento. A alienação é realizada por meio de leilão público, seguindo todas as etapas previstas em lei, incluindo a formação de comissões específicas para acompanhar o procedimento e a publicação de portarias. Um dos desafios mencionados é a rotatividade de servidores nas regionais, o que muitas vezes compromete a continuidade e a regularidade dos processos, gerando atrasos e falhas no cumprimento dos requisitos documentais.

Outro problema identificado foi a transferência de propriedade dos veículos alienados. De acordo com o entrevistado, a legislação atual coloca a responsabilidade de transferência no comprador, e, quando essa transferência não é realizada, a propriedade do veículo permanece em nome da instituição. Isso gera um passivo administrativo e financeiro, pois a instituição continua recebendo notificações e multas relacionadas ao veículo. Para mitigar esse problema, estão sendo estudadas alternativas para incluir cláusulas nos editais de leilão que prevejam o cancelamento da venda caso o comprador não conclua a transferência no prazo estipulado.

O entrevistado enfatizou que, apesar desses desafios, a transparência é um dos pilares do processo de desfazimento. Todas as etapas são documentadas e acompanhadas por comissões permanentes, que garantem a lisura dos procedimentos. Além disso, há um esforço contínuo para melhorar a comunicação com as regionais e fornecer suporte técnico para a condução dos leilões, especialmente para as unidades que possuem menos experiência nesse tipo de atividade.

4.3.1.3 INOVAÇÕES, MELHORIAS E DESAFIOS NA GESTÃO DE FROTA

Nos últimos anos, a gestão de frota passou por uma série de inovações voltadas para o uso de inteligência de negócios e tecnologia da informação. A principal iniciativa foi a criação de um painel de

controle que utiliza dados de manutenção, rodagem e consumo para avaliar o estado geral da frota e prever necessidades futuras. Esse painel, desenvolvido internamente, permite que os gestores tenham uma visão integrada e dinâmica de toda a frota, facilitando a alocação de recursos e a identificação de veículos que apresentam problemas recorrentes.

O entrevistado destacou que o uso desse painel de controle trouxe mudanças significativas na forma como as decisões são tomadas. Anteriormente, os gestores dependiam de relatórios estáticos e demoravam semanas para reunir as informações necessárias para uma decisão. Com o novo sistema, a tomada de decisão é baseada em dados atualizados em tempo real, permitindo uma reação mais ágil a problemas e uma gestão mais proativa. No entanto, a implementação do painel também encontrou resistência de alguns gestores regionais, que preferem os métodos tradicionais e não se adaptaram facilmente às novas tecnologias.

Além do painel de controle, a equipe desenvolveu um sistema de indicadores de desempenho para medir a eficiência dos contratos de manutenção e abastecimento. Esses indicadores são utilizados para avaliar a qualidade do serviço prestado pelos fornecedores e garantir que as cláusulas contratuais sejam cumpridas. A introdução desses indicadores gerou uma mudança na relação com os prestadores de serviço, tornando a gestão mais orientada por resultados e menos dependente de auditorias presenciais, que eram comuns no modelo anterior.

Um dos principais desafios enfrentados durante a implementação dessas inovações foi a falta de padronização nos processos entre as diferentes regionais. Cada unidade possuía seus próprios procedimentos e práticas, o que tornava difícil estabelecer um modelo único de gestão. Para superar essa barreira, a equipe de frota realizou uma série de treinamentos e workshops, buscando alinhar as práticas e disseminar a cultura de uso de dados na gestão.

4.3.2 ENTREVISTA INSTITUIÇÃO B

O entrevistado atua na Divisão de Moto-Mecanização na Instituição B. Em sua posição, ele é responsável pela gestão de contratos de locação e manutenção da frota, administração de combustível e gerenciamento de multas decorrentes de infrações de

trânsito. Sua atuação começou há quase dois anos, período em que teve contato direto com as modalidades de locação e manutenção de viaturas. Antes disso, a corporação utilizava exclusivamente a frota própria, adquirida por meio de processos de licitação.

O entrevistado testemunhou a transição da modalidade de aquisição para a locação, observando melhorias significativas na qualidade dos veículos e na continuidade dos serviços operacionais. Anteriormente, a frota própria apresentava dificuldades para se manter atualizada e disponível, enfrentando longos períodos de inatividade devido a processos burocráticos de manutenção. Com a mudança para a locação, houve um salto na agilidade e eficiência, especialmente porque o contrato prevê substituição de veículos em até 24 horas, quando necessário. Esse modelo garantiu que a Instituição B mantivesse uma frota moderna e eficiente, refletindo diretamente na qualidade dos serviços prestados.

Além disso, a estrutura organizacional atual envolve um sistema complexo de gestão, em que cada força de segurança pública do estado, possui um gestor responsável por acompanhar a execução dos contratos de locação e manutenção. Ele destaca que a centralização dos contratos na Secretaria de Segurança Pública proporciona uma gestão mais coesa e permite negociações mais favoráveis para as forças, otimizando o uso de recursos públicos. A rotatividade constante de viaturas, estabelecida a cada 30 meses, também ajuda a manter a frota em condições ideais de uso, minimizando o tempo ocioso e aumentando a disponibilidade dos veículos.

4.3.2.1 PROCESSOS DE AQUISIÇÃO DE VIATURAS

O processo de aquisição de viaturas se destaca pela predominância do modelo de locação, que representa cerca de 70% da frota atual. Essa mudança para a locação ocorreu há pouco mais de uma década, alterando completamente a forma como a corporação gerencia seus ativos. No entanto, a corporação ainda mantém uma pequena porcentagem de veículos próprios, que são geralmente adquiridos por meio de convênios federais ou doações específicas para determinadas unidades. A aquisição direta, por meio de licitações convencionais, é cada vez mais rara, pois o foco principal está na renovação constante e eficiente das viaturas locadas.

O processo de locação é coordenado pela Secretaria de Segurança Pública, que realiza um contrato abrangente para todas as forças de segurança pública do estado. Esse contrato estabelece padrões mínimos para as viaturas, como a configuração do porta-malas, altura e robustez do veículo, e especificações de tração e capacidade de carga. Assim, cada força indica suas necessidades técnicas e operacionais, mas não escolhe modelos ou marcas específicas, apenas as características essenciais para a execução de suas atividades. Essa padronização facilita o processo de aquisição, mas também traz desafios na personalização de veículos para atividades mais específicas.

A Instituição B recentemente renovou seu contrato de locação, trocando 1.611 veículos. A cada 30 meses, há uma substituição parcial da frota, o que assegura a presença de veículos em boas condições para o policiamento. No último processo de licitação, a CS Brasil foi a única empresa vencedora para o fornecimento das viaturas, enquanto a Localiza obteve alguns lotes para outras forças, como Bombeiros e Polícia Civil. Esse monopólio, no entanto, não impacta negativamente a qualidade do serviço, pois a empresa é rigorosamente monitorada para garantir o cumprimento dos termos contratuais.

Outro aspecto importante destacado é a necessidade de uma análise constante de custo-benefício. O entrevistado relatou que, no início da implementação do modelo de locação, houve um estudo comparativo que demonstrou a vantagem econômica da locação em relação à frota própria. O levantamento considerou os custos de manutenção, substituição e perda de valor dos veículos próprios, concluindo que a locação proporciona maior previsibilidade financeira e operacional. Com isso, a corporação adotou um enfoque de longo prazo, optando pela locação como principal modalidade de aquisição, o que permitiu melhorar a qualidade dos veículos e o atendimento das demandas operacionais.

4.3.2.2 PROCESSOS DE MANUTENÇÃO

A manutenção das viaturas é dividida entre a frota locada e a frota própria. As viaturas locadas são mantidas pela própria locadora, conforme previsto no contrato, o que inclui tanto as manutenções preventivas quanto corretivas. A locadora é responsável por realizar todo o serviço de manutenção e, se necessário, fornecer um veículo reserva para assegurar a continuidade das atividades policiais. Essa

abordagem garante que as viaturas locadas estejam sempre em condições de uso, minimizando o tempo de inatividade e evitando prejuízos operacionais. Para a frota própria, a Instituição B possui um contrato específico de manutenção, que prevê o credenciamento de oficinas locais e a realização de cotações para cada serviço executado.

O processo de manutenção das viaturas próprias envolve um controle rígido, realizado por uma seção especializada que está subordinada à Divisão de Moto-Mecanização. Essa seção é responsável por receber as demandas de manutenção, realizar cotações e acompanhar a execução dos serviços. Um aspecto interessante é que o motorista é instruído a realizar um checklist básico antes de iniciar o turno, verificando itens como óleo, água e estado geral dos pneus. Se identificada a necessidade de manutenção, a viatura é encaminhada para a seção responsável, que, por sua vez, aciona uma das oficinas credenciadas. Todo o serviço é supervisionado e deve cumprir as garantias legais, com registros fotográficos e documentais.

A gestão de abastecimento também foi terceirizada, facilitando o controle e a distribuição do combustível. Cada viatura possui um cartão de abastecimento individual, vinculado a um sistema digital que permite rastrear e monitorar o consumo em tempo real. Isso evita desvios e proporciona maior transparência no uso do recurso. Atualmente, a Instituição B possui mais de 700 postos credenciados, espalhados por todo o estado, permitindo que as viaturas realizem o abastecimento próximo à área de atuação, sem a necessidade de deslocamentos longos. Esse sistema garante agilidade e economia, além de facilitar o planejamento operacional.

Porém, a manutenção enfrenta desafios, especialmente nas unidades localizadas no interior do estado. A falta de peças e oficinas especializadas em regiões mais distantes da capital torna o processo mais demorado, gerando um aumento no tempo de inatividade das viaturas. A locadora é obrigada a firmar convênios com oficinas locais para minimizar esses problemas, mas algumas peças ainda precisam ser encomendadas de grandes centros. Para contornar essas dificuldades, a Instituição B utiliza viaturas reservas para cobrir eventuais deficiências, garantindo que o policiamento não seja prejudicado.

4.3.2.3 PROCESSOS DE DESFAZIMENTO DE VEÍCULOS

O desfazimento de veículos na Instituição B segue critérios técnicos rigorosos, com base na viabilidade de manutenção e no custo de reparo dos veículos. A decisão de alienar uma viatura depende do estado de conservação e dos custos de manutenção. A legislação permite que a manutenção anual de um veículo próprio não exceda 40% do seu valor de mercado. Se os custos previstos ultrapassarem esse limite, o veículo é classificado como não viável para manutenção e encaminhado para alienação. Isso evita que a corporação invista em viaturas que já não apresentam um retorno satisfatório em termos de operacionalidade.

O procedimento de alienação é conduzido em parceria com a Secretaria de Estado da Administração (SEAD), responsável pela realização dos leilões. A Instituição B prepara o edital e formaliza os veículos que serão alienados, mas a condução do leilão é de responsabilidade da SEAD. Esse processo segue todas as etapas previstas na legislação, garantindo total transparência. Contudo foi destacado que a burocracia envolvida pode atrasar a alienação, resultando em veículos que se deterioram ainda mais enquanto aguardam o desfazimento.

A receita obtida com a venda de viaturas desfeitas é destinada ao tesouro do estado e não retorna diretamente para a Instituição B. Isso significa que ela não pode reinvestir esses recursos em novas aquisições, limitando a atualização da frota com veículos próprios. Embora o dinheiro possa ser utilizado para outros fins de segurança pública, a falta de um vínculo direto com o orçamento pode dificultar o planejamento financeiro e estratégico da instituição.

Por fim, o entrevistado enfatiza a importância de um processo bem planejado para o desfazimento das viaturas. A normatização interna ajuda a organizar o fluxo de veículos destinados à alienação, mas a falta de continuidade e a rotatividade dos gestores são pontos que precisam ser aprimorados para evitar gargalos. Ele sugere que a preparação e a capacitação de novos gestores sejam priorizadas para garantir que o processo de desfazimento não seja interrompido ou atrasado em virtude de mudanças de comando

4.3.3 ENTREVISTA INSTITUIÇÃO C

4.3.3.1 CONTEXTO PROFISSIONAL

A gestão de frota na Instituição C é estruturada de forma descentralizada, com autonomia para as superintendências regionais e um sistema centralizado para as diretorias em Brasília. Essa descentralização permite que cada superintendência administre sua própria frota, envolvendo processos de manutenção, abastecimento e utilização dos veículos. A estrutura é gerenciada por setores locais de transporte, que tem papel fundamental na gestão local das viaturas, e pela Divisão de Gestão de Frotas (DIFRO), que define diretrizes e políticas nacionais.

Os entrevistados relataram que o papel da DIFRO inclui a definição de normativas, planejamento estratégico e elaboração do Plano Anual de Aquisição de Veículos (PAAV). Esse plano é essencial para identificar as demandas e substituições necessárias para cada superintendência, com base em dados de frota, utilização e especificidades regionais. A autonomia das superintendências facilita adaptações locais e melhora o atendimento a demandas regionais específicas, enquanto a coordenação nacional garante uniformidade nos processos de aquisição e normas de utilização.

Em Brasília, a complexidade é ainda maior. Além da superintendência local, as diretorias centrais, como a Diretoria de Inteligência e a Diretoria de Logística, possuem suas próprias frotas, exigindo uma gestão integrada para atender às necessidades diversas, como o transporte de passageiros, apoio operacional e utilização em operações especiais. A coordenação entre esses setores é feita pelo CETRAN, que gerencia as demandas logísticas e administrativas da frota das diretorias, garantindo que haja um fluxo constante de informações e atendimento às necessidades operacionais.

Os entrevistados também destacaram que as mudanças na estrutura e processos da DIFRO ao longo dos últimos anos resultaram de um esforço conjunto para transformar o que antes era visto como uma função "punitiva" em uma área estratégica e bem gerida. Isso envolveu não apenas a reestruturação interna, mas também a implementação de novas ferramentas de gestão e o fortalecimento da cultura de profissionalismo e transparência.

4.3.3.2 PROCESSOS DE AQUISIÇÃO DE VIATURAS

A aquisição de novas viaturas segue um processo rigoroso e transparente, ancorado no Plano Anual de Aquisição de Veículos (PAAV), exigido pelo antigo Ministério do Planejamento e atualmente regulamentado pelo Ministério da Gestão e Inovação (MGI). O PAAV é elaborado com base em indicações das superintendências regionais, que apontam veículos que precisam ser substituídos e novos tipos de veículos necessários para atender a demandas operacionais específicas. Esse processo garante que as decisões de aquisição sejam baseadas em necessidades reais, considerando a idade, quilometragem e condições das viaturas existentes.

A elaboração do PAAV é um processo colaborativo, que envolve uma análise minuciosa das demandas das superintendências e uma negociação para priorizar as substituições e novas aquisições. Após a definição das necessidades, as especificações técnicas são desenvolvidas com a participação de uma comissão técnica de viaturas, que inclui representantes de diversas unidades e especialistas em logística. Essas comissões são responsáveis por definir o tipo de viatura, as características de uso e os requisitos operacionais, buscando sempre um equilíbrio entre custo, eficiência e operacionalidade.

No entanto, um dos maiores desafios enfrentados no processo de aquisição é a disponibilidade de recursos. Embora a Instituição C mantenha uma série de atas de registro de preços para diferentes tipos de viaturas, muitas vezes as aquisições são limitadas pela falta de orçamento. Isso gera uma desconexão entre as expectativas criadas no planejamento e a capacidade de execução, impactando diretamente a renovação da frota e a modernização dos veículos utilizados.

A Instituição C também enfrenta dificuldades para obter veículos com características técnicas adequadas ao uso severo em operações. Um exemplo é a necessidade de veículos adaptados para rodar em áreas de fronteira e regiões de difícil acesso, onde caminhonetes com configurações de *heavy duty* são imprescindíveis. Essas especificações aumentam o custo unitário das viaturas e dificultam a obtenção de um volume adequado para atender todas as demandas regionais. Apesar desses desafios, a Instituição C conseguiu implementar práticas de aquisição que garantem a padronização e a transparência no processo, com participação de outras forças de segurança e até audiências públicas com fornecedores e montadoras.

4.3.3.3 PROCESSOS DE MANUTENÇÃO E ABASTECIMENTO

A manutenção das viaturas da Instituição C é realizada por meio de um contrato central de gestão de frota, utilizando a rede credenciada da empresa Prime, responsável por gerenciar as manutenções preventivas e corretivas em âmbito nacional. Esse contrato inclui uma rede de mais de 300 oficinas credenciadas, distribuídas estrategicamente em todo o país para atender as unidades da instituição, mesmo em áreas remotas. A abrangência nacional do contrato permite que as viaturas sejam mantidas e reparadas em qualquer localidade, sem a necessidade de retornar à base para serviços de manutenção.

O gerenciamento das manutenções é feito por meio de um sistema digital, que permite acompanhar cada ordem de serviço, desde o diagnóstico inicial até a conclusão. Esse sistema é integrado ao SEI (Sistema Eletrônico de Informações), utilizado pela Instituição C para centralizar todas as solicitações e registros de manutenção. A utilização de um sistema informatizado facilita o controle das manutenções e minimiza fraudes, garantindo que todas as peças e serviços sejam executados conforme o termo de referência.

A manutenção preventiva é uma das prioridades da Instituição C, com revisões programadas baseadas no manual de cada veículo. O contrato com a Prime inclui um plano de manutenção para as viaturas novas, cobrindo até cinco revisões durante o período de garantia. Após esse período, as viaturas passam a utilizar o contrato de manutenção geral, que cobre todos os serviços necessários para manter a frota em condições operacionais.

O abastecimento também é gerenciado por um sistema digital, com cartões de combustível específicos para cada viatura. Esse sistema permite o controle em tempo real do consumo de combustível, prevenindo desvios e assegurando que cada veículo utilize a cota destinada. Em Brasília, o abastecimento é feito preferencialmente em postos credenciados próximos às unidades, o que facilita a logística e reduz o tempo de deslocamento.

4.3.3.4 PROCESSOS DE DESFAZIMENTO DE VEÍCULOS

O desfazimento de veículos na Instituição C segue uma série de critérios técnicos e normativos, que foram desenvolvidos internamente para garantir a objetividade e transparência do processo. A decisão de retirar um veículo de uso é baseada em uma combinação de fatores, como idade, quilometragem e custo de manutenção. Se os gastos com manutenção nos últimos cinco anos superarem 50% do valor venal do veículo, ele se torna elegível para desfazimento. Além disso, a viatura deve atender a pelo menos dois dos seguintes critérios: ter mais de cinco anos de uso, mais de 100 mil quilômetros rodados ou estar em estado de conservação inadequado.

O processo de desfazimento é conduzido com total transparência e segue uma rotina administrativa rigorosa. Uma vez identificado um veículo apto para desfazimento, é elaborado um laudo técnico e o pedido é submetido ao ordenador de despesas local para aprovação. Após a autorização, o veículo é encaminhado para leilão, seguindo todas as etapas previstas na legislação, incluindo pareceres da Advocacia Geral da União (AGU) e ampla divulgação em meios de comunicação.

Os leilões são realizados de forma descentralizada, com uma comissão nacional de leilões que se desloca para as diferentes superintendências para conduzir os processos. O valor arrecadado com a venda das viaturas é depositado em uma conta única do Tesouro e, posteriormente, a Instituição C negocia a utilização desses recursos para a renovação da frota. A principal dificuldade enfrentada é garantir que uma parte significativa dos recursos arrecadados retorne para a própria corporação, o que nem sempre é possível devido a restrições orçamentárias e disputas de prioridades dentro do governo federal.

4.3.3.5 INOVAÇÕES E MELHORIAS

Um dos principais avanços recentes na gestão de frota da Instituição C foi a implementação do sistema Ultramob, uma ferramenta desenvolvida internamente para gerenciar de forma integrada a utilização e manutenção das viaturas. O Ultramob permite um acompanhamento detalhado de cada veículo, com alertas para revisões, registros de abastecimento e monitoramento de utilização. Esse sistema foi criado por iniciativa local e, após ser aprimorado, passou a ser implementado nacionalmente.

A integração do Ultramob com ferramentas de *Business Intelligence* (BI) possibilita uma visão gerencial mais ampla, permitindo aos gestores tomarem decisões com base em dados precisos e atualizados. O uso dessas ferramentas já resultou em melhorias significativas, como a redistribuição de viaturas de forma mais eficiente e a redução de custos operacionais.

Além disso, a PF está investindo em práticas de transparência e comunicação, realizando audiências públicas e consultas a usuários para definir as especificações de novos veículos. Esse enfoque colaborativo ajuda a garantir que as aquisições atendam às reais necessidades operacionais e que os recursos sejam utilizados de forma eficiente.

Essas inovações mostram um movimento consistente para transformar a gestão de frota em uma área estratégica, utilizando tecnologia e processos bem definidos para superar as limitações orçamentárias e atender às demandas de segurança pública de forma eficiente.

4.4 COMPARATIVO E TRIANGULAÇÃO DE EVIDÊNCIAS

Este capítulo tem como objetivo apresentar a análise das fontes de evidências coletadas durante a pesquisa. As informações foram obtidas por meio de três métodos principais: o levantamento documental, a aplicação de questionários e a realização de entrevistas semiestruturadas. A utilização de múltiplas fontes permitiu triangulação dos dados, fornecendo uma visão ampla e validada das práticas, desafios e inovações relacionadas ao gerenciamento de viaturas.

O levantamento documental foi utilizado para reunir dados normativos, portarias, atas de registro de preços e procedimentos internos que regulam as práticas de aquisição, manutenção e desfazimento de viaturas. Esses documentos forneceram o contexto legal e processual que orienta as operações das organizações e permitiram identificar as diretrizes formais para cada etapa de gestão de frota.

A aplicação de questionários possibilitou captar a percepção interna de policiais envolvidos na gestão de frota, revelando os principais desafios, pontos fortes e fraquezas operacionais sob a ótica

dos próprios agentes envolvidos no processo. As respostas dos questionários trouxeram *insights* importantes sobre a eficiência dos contratos, a qualidade dos serviços prestados e as práticas cotidianas de administração veicular.

Por fim, as entrevistas semiestruturadas permitiram uma exploração mais aprofundada dos aspectos qualitativos da gestão de frota. Foram entrevistados profissionais responsáveis por diferentes áreas dentro das instituições, o que possibilitou a análise de práticas específicas de cada órgão e a compreensão dos fatores que influenciam diretamente a operação e o gerenciamento dos ativos veiculares. As entrevistas trouxeram detalhes ricos sobre a execução de contratos, os desafios regionais, as inovações implementadas e os processos de tomada de decisão.

O processo de análise qualitativa foi conduzido de forma sistemática, com a construção de um quadro comparativo para identificar temas recorrentes e mapear as práticas de gestão de frota entre as diferentes instituições. A abordagem metodológica seguiu as etapas recomendadas por Yin (2015) para estudos de caso múltiplos, contemplando a coleta, categorização e análise cruzada de dados. A estratégia de comparação baseou-se em identificar pontos convergentes e divergentes entre as instituições, destacando as categorias temáticas quanto aos processos de aquisição, manutenção e desfazimento de veículos.

Com base nessas três fontes de evidências, foi possível construir o Quadro 54 que resume as principais características de cada instituição, destacando desafios e oportunidades nos processos de aquisição, manutenção e desfazimento de veículos. A seguir, será apresentada a análise detalhada de cada instituição, com um enfoque especial nas melhores práticas de gestão identificadas em cada etapa da gestão de frota.

Quadro 54 – Comparativo de Gestão de Frota nas Instituições				
Aspectos	Instituição A	Instituição B	Instituição C	PMDF
Processo de Aquisição de Viaturas	Aquisição centralizada com critérios de segurança e	70% da frota é locada; renovação a cada 30 meses;	Baseado no Plano Anual de Aquisição de Veículos (PAAV)	Aquisição via licitação centralizada; veículos

	padrões mínimos.	aquisição direta para veículos específicos.	e atas de registro de preços.	adquiridos para funções operacionais e administrativas com critérios técnicos e atendendo especificidades regionais.
Desafios na Aquisição	Dificuldade para alinhar requisitos com demandas regionais e garantir flexibilidade operacional.	Garantir a personalização das viaturas para demandas locais específicas.	Orçamento limitado; dificuldade para aquisição de veículos especializados para áreas de fronteira.	Alinhamento das especificações aos tipos de operação, garantindo conformidade e custo-benefício.
Oportunidades na Aquisição	Negociação centralizada com fornecedores; maior uniformidade.	Renovação rápida e contínua das viaturas locadas; flexibilidade de substituição.	Planejamento central e coordenação com unidades regionais para adaptação conforme necessidade.	Estruturação de termos de referência mais específicos para atender a diversidade das unidades.
Manutenção de Viaturas	Gerenciada por contrato com rede credenciada nacional; monitoramento por BI.	Manutenção preventiva e corretiva realizada pela locadora para veículos locados e por oficinas locais para frota própria.	Contrato nacional de manutenção (Prime); sistema integrado SEI para controle.	Contrato centralizado com empresas credenciadas; desafios em áreas remotas e gestão integrada de custos.
Desafios na Manutenção	Manter qualidade uniforme, especialmente em áreas remotas.	Gestão de manutenção no interior e acesso a peças em áreas de difícil acesso.	Garantir qualidade e agilidade em regiões afastadas; controle de custos e prazos.	Padronizar procedimentos entre unidades e garantir a atualização das práticas conforme novos contratos.
Oportunidades na Manutenção	Uso de inteligência de negócios para prever falhas e	Contratos garantem viaturas reserva e substituição	Centralização permite controle de qualidade e	Implementar novas tecnologias e monitoramento

	otimizar processos.	rápida; flexibilidade de expansão para novas oficinas.	redução de custos.	mais eficiente de manutenção preventiva e corretiva.
Gestão de Abastecimento	Plataforma digital integrada com controle em tempo real; desafios de adesão local.	Sistema de cartões de abastecimento digital; 700 postos credenciados no estado.	Cartões de abastecimento integrados ao sistema digital; rastreamento completo de consumo e movimentação.	Sistema de controle interno por cartão de abastecimento; padronização de consumo e rastreio detalhado de recursos.
Desafios no Abastecimento	Resistência de gestores locais para adesão às práticas recomendadas; problemas de conformidade.	Acessibilidade e cobertura de postos em áreas afastadas.	Gerenciamento de consumo em áreas remotas e controle centralizado com margens para ajustes locais.	Dificuldade de padronização nas unidades; necessidade de uniformidade na aplicação de normas e diretrizes.
Oportunidades no Abastecimento	Acompanhamento em tempo real de consumo; possibilidade de integração com BI para previsões mais precisas.	Expansão para novos postos e melhoria do rastreamento de consumo por região.	Monitoramento automatizado com alertas para desvios e controle mais rígido por unidade.	Aperfeiçoamento das plataformas de controle e automatização de alertas para consumo excessivo.
Processo de Desfazimento de Veículos	Baseado em critérios técnicos (idade, quilometragem, custo de manutenção); alienação por leilão público.	Critério de manutenção superior a 40% do valor de mercado do veículo; conduzido pela Secretaria de Administração (SEAD).	Critérios normativos com base em idade, quilometragem e estado geral; realizado com aprovação da AGU.	Desfazimento por leilão público, conforme legislação interna; acompanhamento de cada etapa por comissão própria.
Desafios no Desfazimento	Garantir a transparência e eficiência na transferência de propriedade após alienação.	Burocracia na preparação e execução dos leilões, gerando deterioração dos veículos	Tempo de processamento e gestão de leilões descentralizados; garantir reuso	Agilidade nos processos e na documentação de transferência para evitar

		enquanto aguardam.	dos recursos obtidos.	acúmulo de viaturas inativas.
Oportunidades no Desfazimento	Implementação de procedimentos para garantir conformidade e agilidade.	Melhorar a eficiência com processos eletrônicos e menos dependência documental.	Potencial para retorno de recursos investidos na renovação de frota.	Adoção de práticas eletrônicas para simplificação de processos e integração com novos projetos de modernização.
Inovações e Melhorias	Painel de controle com dados de consumo, rodagem e custos; uso de BI para gestão integrada.	Uso de contratos de locação para modernização e garantia de substituição em até 24h.	Sistema Ultramob para integração total da gestão de frota; ferramentas de BI para redistribuição de viaturas.	Sistema de gestão integrada com controle de manutenção; planejamento de renovação mais estratégico.
Desafios na Implementação de Inovações	Resistência a novas tecnologias em algumas regiões e processos tradicionais de gestão.	Manutenção das viaturas próprias no interior; adaptação de tecnologias em áreas menos favorecidas.	Padronização e treinamento nas unidades regionais para uso de novas ferramentas.	Alinhamento das práticas de inovação em toda a instituição; adaptação de tecnologia às realidades específicas de cada unidade.
Oportunidades em Inovações	Expansão do uso de BI e ferramentas preditivas para monitoramento de frota.	Contratos de locação permitem maior flexibilidade e adaptação a novas demandas.	Maior controle operacional com ferramentas integradas e redução de desvios.	Investimento em sistemas mais robustos e integração de dados entre unidades para tomada de decisão baseada em evidências.

Fonte: Elaboração própria.



5

5

CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo geral realizar um diagnóstico abrangente acerca dos processos e resultados inerentes à gestão de frota da Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF), a fim de identificar os principais desafios e oportunidades para a otimização dos processos gerenciais voltados à eficiência operacional da instituição.

A questão central que orientou este estudo foi: Quais estratégias podem ser adotadas pela PMDF para superar os desafios da gestão de sua frota? Para responder a essa questão, foi utilizada uma metodologia que contemplou três fontes de evidência distintas: levantamento documental, aplicação de questionários com policiais diretamente envolvidos na gestão de frota e entrevistas semiestruturadas com representantes de outras instituições — Polícia Rodoviária Federal (PRF), Polícia Federal (PF) e Polícia Militar de Goiás (PMGO).

Em termos metodológicos, a pesquisa utilizou um estudo de caso com abordagem qualitativa e quantitativa, apoiada pela análise documental, aplicação de questionários e realização de entrevistas semiestruturadas. A combinação dessas fontes de evidências permitiu uma visão abrangente e validada das práticas, desafios e inovações relacionadas ao gerenciamento de viaturas na PMDF.

Durante a pesquisa, foi possível mapear uma série de desafios enfrentados pela Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF) em relação à gestão de sua frota. Os desafios identificados na gestão de frota da PMDF estão relacionados principalmente à aquisição de viaturas, manutenção preventiva e corretiva, e ao processo de desfazimento de veículos. Entre os desafios mais recorrentes, destacam-se:

- a) Burocracia Excessiva: alguns processos relacionados à aquisição e manutenção de viaturas são considerados burocraticamente complexos, o que pode ocasionar demoras na liberação dos veículos e na execução de serviços essenciais. Uma simplificação ou automatização de certos fluxos poderia contribuir para maior agilidade nos processos.**
- b) Dificuldades no Planejamento Estratégico para a Gestão de Frota: a ausência de um planejamento estratégico claro e**

eficiente para a aquisição, manutenção e desfazimento das viaturas compromete a gestão da frota. Esse fator resulta em decisões reativas e não planejadas, o que aumenta o tempo de inatividade dos veículos e dificulta a renovação sistemática da frota.

- c) **Idade Avançada da Frota:** A PMDF mantém veículos em operação que já ultrapassaram a vida útil recomendada. Essa alta idade média da frota impacta diretamente na segurança, no conforto e na eficiência das operações policiais, além de aumentar os custos de manutenção corretiva.
- d) **Infraestrutura Insuficiente para Manutenção:** a infraestrutura das oficinas terceirizadas contratadas para realizar a manutenção das viaturas é insuficiente, o que compromete a qualidade e a eficiência dos serviços prestados.
- e) **Morosidade nos Processos de Desfazimento de Viaturas:** O processo de desfazimento de veículos, embora regular, poderia ser mais ágil e eficiente. A morosidade em algumas etapas gera o acúmulo de viaturas inservíveis, aumentando os custos administrativos e dificultando a atualização da frota.
- f) **Falta de Capacitação para a Gestão e Manutenção da Frota:** muitos policiais envolvidos na gestão de frota não possuem treinamento específico para desempenhar suas funções de maneira eficiente. A ausência de capacitação adequada afeta tanto os gestores quanto os motoristas e técnicos responsáveis pela manutenção dos veículos.
- g) **Desafios na Aquisição de Viaturas Veladas (Frota de Inteligência):** as viaturas veladas, essenciais para operações de inteligência, são adquiridas com pouca frequência, sugerindo uma falta de priorização institucional para sua modernização. A ausência de viaturas adequadas pode comprometer a eficiência e a discrição necessárias para esse tipo de serviço, impactando diretamente a qualidade das operações sigilosas e segurança pública.
- h) **Ausência de Motocicletas para Atividades de Inteligência:** A falta de motocicletas específicas para atividades de inteligência prejudica a mobilidade e a discrição dos agentes em operações que exigem maior flexibilidade e rapidez. A ausência desse tipo de viatura representa uma lacuna operacional importante.
- i) **Oscilações no Planejamento Orçamentário e nas Aquisições:** as aquisições de viaturas não seguem um planejamento

consistente ao longo dos anos. As oscilações orçamentárias e a priorização inadequada resultam em períodos de aquisição reduzida, o que prejudica a renovação contínua da frota e a manutenção de sua operacionalidade.

- j) **Dificuldade em Atender às Demandas Operacionais:** as viaturas adquiridas frequentemente não atendem às condições de uso e às demandas operacionais da PMDF, como adequação ao terreno e falta de equipamentos essenciais.
- k) **Falta de Sistemas de Gestão de Manutenção Adequados:** a ausência de um sistema integrado e eficiente de gestão de manutenção dificulta o acompanhamento das necessidades de reparos e das manutenções preventivas, gerando ineficiências e aumentando o tempo de inatividade das viaturas.
- l) **Problemas de Comunicação entre Setores:** a comunicação entre os setores responsáveis pela manutenção e a gestão da frota resulta em atrasos, falhas na coordenação e ineficiências no processo de manutenção, afetando a prontidão operacional das viaturas.
- m) **Demora na Obtenção de Peças de Reposição:** tempo excessivo para a obtenção de peças de reposição gera longos períodos de inatividade das viaturas, atrasando a realização das manutenções corretivas e impactando a capacidade operacional da PMDF.
- n) **Falhas nos Indicadores de Desempenho e Revisão de Processos:** não há indicadores de desempenho claros. A ausência de métricas para avaliação dificulta a identificação de falhas e a implementação de melhorias na gestão de frota.
- o) **Resistência Interna à Alienação de Veículos Antigos:** existe resistência interna à alienação de veículos antigos, o que prolonga o uso de viaturas com alta quilometragem e custo de manutenção elevado, impedindo a atualização eficiente da frota.

A partir dos desafios identificados, algumas oportunidades para a otimização da gestão de frota da PMDF podem ser implementadas para melhorar a eficiência e a transparência dos processos:

1. **Implementação de um Sistema Integrado de Gestão de Frota eficiente:** A adoção de uma plataforma digital para o controle de manutenção, abastecimento e histórico das

viaturas ajudaria a centralizar informações, facilitar a tomada de decisões e reduzir o tempo de inatividade.

2. **Revisão dos Procedimentos Burocráticos:** Simplificar os trâmites burocráticos relacionados à aquisição e manutenção de viaturas por meio da automatização de processos e revisão de normativos internos. A padronização de procedimentos também poderia contribuir para agilizar os processos de autorização e reduzir gargalos operacionais.
3. **Renovação Sistemática da Frota:** Implementar um planejamento estratégico para renovação contínua da frota, com metas definidas de substituição de viaturas antigas. Isso poderia ser feito com base em critérios técnicos objetivos e considerando as demandas operacionais de cada unidade.
4. **Capacitação e Treinamento Específico para a Gestão de Frota:** Investir na formação contínua dos gestores e responsáveis pela frota em temas como planejamento, gestão de contratos e manutenção preventiva. A criação de uma capacitação específica voltada para a gestão de frotas poderia garantir que todos os envolvidos possuam as habilidades necessárias para desempenhar suas funções com maior eficácia.
5. **Parcerias com Instituições de Ensino e Pesquisa:** Estabelecer parcerias com instituições de ensino e pesquisa para desenvolver projetos de inovação voltados à gestão de frotas. Essas iniciativas podem incluir o uso de tecnologias avançadas, como a inteligência artificial, para prever necessidades de manutenção, otimizar o desempenho dos veículos e melhorar a eficiência na utilização da frota.
6. **Criação de um Comitê Permanente de Gestão de Frota:** Instituir um comitê interno dedicado exclusivamente à gestão de frotas, composto por representantes de diferentes unidades da PMDF. Esse comitê seria responsável por monitorar a execução dos contratos, revisar periodicamente os processos e propor ajustes necessários para garantir a eficiência e a transparência da gestão.
7. **Revisão dos Critérios de Desfazimento e Regularidade nos Leilões:** Estabelecer critérios mais claros e objetivos para o

desfazimento de viaturas e realizar leilões com maior regularidade, de modo a evitar o acúmulo de veículos inservíveis e gerar receitas adicionais para a instituição.

- 8. Terceirização de frota para atividade de inteligência: A terceirização de frota representa uma inovação estratégica voltada para otimizar a gestão de recursos e proporcionar maior discrição operacional , permitindo a renovação frequente dos veículos e flexibilidade para ajustes conforme a demanda. Além disso, representa uma oportunidade para estudos práticos sobre os desafios e benefícios dessa modalidade.**

Essas melhorias, se implementadas, podem contribuir para transformar a gestão de frota da PMDF em uma área mais estratégica e eficiente, com impacto direto na qualidade dos serviços prestados à comunidade e na segurança dos policiais que utilizam as viaturas no dia a dia. O quadro a seguir apresenta os principais desafios identificados e as oportunidades de melhoria que podem ser implementadas.

Quadro 55 – Desafios x Oportunidades	
Desafios Identificados	Oportunidades/Estratégias para Melhoria
1. Burocracia Excessiva	- Implementação de um sistema integrado de gestão de frota com foco em Business Intelligence para automatizar processos e relatórios.
	- Simplificação de procedimentos burocráticos.
2. Falta de Planejamento Estratégico para Aquisição	- Capacitação contínua e específica para gestores, com foco em planejamento estratégico de aquisição de viaturas.
	- Criação de um comitê de gestão de frota para revisão e acompanhamento.
3. Oscilações no Planejamento Orçamentário e nas Aquisições	- Estabelecimento de um planejamento orçamentário de longo prazo, garantindo regularidade nas aquisições.
	- Criação de um fundo específico para apoiar a gestão de frota.

<p>4. Dificuldade em Atender às Demandas Operacionais</p>	<p>- Revisão das especificações técnicas para assegurar que as viaturas adquiridas sejam adequadas ao uso operacional da PMDF.</p>
<p>5. Desafios na Aquisição de Viaturas Veladas</p>	<p>- Aquisição mais planejada e frequente de viaturas veladas e terceirização de frota para atividades de inteligência, garantindo veículos adequados para operações sigilosas.</p> <p>-tempo de substituição das viaturas da inteligência</p>
<p>6. Ausência de Motocicletas para Atividades de Inteligência</p>	<p>- Incluir motocicletas específicas para atividades de inteligência no planejamento de aquisições, aumentando a flexibilidade nas operações.</p>
<p>7. Infraestrutura Insuficiente para Manutenção</p>	<p>- Auditorias regulares nas oficinas credenciadas e ampliação da rede de oficinas com credenciamento regional.</p>
<p>8. Morosidade nos Processos de Manutenção</p>	<p>- Implementação de sistema integrado de gestão de frota, com foco em Business Intelligence, automatizando processos de manutenção e relatórios.</p>
<p>9. Falta de Capacitação para Gestão e Manutenção</p>	<p>- Programas de capacitação contínua para gestores e motoristas, além de incentivo ao uso de tecnologias de monitoramento preventivo.</p>
<p>10. Falta de Sistemas de Gestão de Manutenção Adequados</p>	<p>- Implementação de sistema integrado de gestão de manutenção para acompanhar em tempo real e gerar alertas preventivos sobre manutenções.</p>
<p>11. Problemas de Comunicação entre Setores</p>	<p>- Melhoria nos canais de comunicação entre os setores de manutenção e gestão, integrando informações em um fluxo contínuo e eficiente.</p>
<p>12. Demora na Obtenção de Peças de Reposição</p>	<p>- Parcerias com fornecedores para manter um estoque eficiente de peças de reposição e acelerar os processos de manutenção.</p>
<p>13. Morosidade no Desfazimento de Viaturas</p>	<p>- Revisão dos procedimentos burocráticos para agilizar o desfazimento.</p>

	- Realização de leilões mais frequentes para evitar o acúmulo de veículos inservíveis.
14. Falhas nos Indicadores de Desempenho no Desfazimento	- Desenvolvimento de indicadores claros de desempenho para monitorar o ciclo de vida das viaturas, facilitando o momento correto para desfazimento e agilizando os processos.

Fonte: Elaboração própria.

Com base na análise da gestão de frota e nos desafios identificados, foram levantadas diversas oportunidades de pesquisa e aprofundamento em áreas específicas, visando contribuir para a melhoria contínua dos processos e o desenvolvimento de práticas mais inovadoras e eficientes. Entre as possíveis direções de estudos futuros, sugere-se realizar uma pesquisa voltada à avaliação da satisfação dos usuários com cada modelo de viatura em operação, considerando aspectos como ergonomia, conforto, desempenho, segurança, adequação ao serviço e custo-benefício.

Outra sugestão relevante é a análise do tempo ideal para a substituição das viaturas utilizadas pelas unidades de inteligência, levando em conta as peculiaridades e requisitos específicos desse tipo de frota. Essa proposta busca avaliar o desempenho, a obsolescência e a segurança operacional, essenciais para garantir a eficiência nas operações de inteligência.

A implementação dessas ações contribuirá diretamente para uma prestação de serviços públicos mais eficaz e eficiente, refletindo-se em uma atuação da PMDF com viaturas em melhores condições, além de policiais bem preparados para atender às demandas da sociedade. Dessa forma, a instituição estará fortalecida para oferecer um serviço de qualidade, focado na segurança pública e na proteção da comunidade.



REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE LOCADORAS DE AUTOMÓVEIS (ABLA). **Setor de locação**. Disponível em: <https://www.abla.com.br/setor-de-locacao>. Acesso em: 19 jun. 2024.

ALBERTIN, Marcos Ronaldo; KOHL, Holger; ELIAS, Sérgio José Barbosa. **Manual do benchmarking**. E-book. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2016. 180 p. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/19482>. Acesso em: 22 out. 2023.

AZEVEDO, Marilena Coelho; COSTA, Helder Gomes. **Métodos para avaliação da postura estratégica**. Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, v. 8, p. 1-18, abr./jun., 2001.

BRASIL. **Decreto 10.443/2020, de 28 de julho de 2020**. Dispõe sobre a organização básica da Polícia Militar do Distrito Federal.

_____. **Decreto 88.777, de 30 de setembro de 1983**. Aprova o regulamento para as polícias militares e corpos de bombeiros militares (R-200).

_____. **Lei nº 6.450 de 14 de outubro de 1977**. Dispõe sobre a organização básica da Polícia Militar do Distrito Federal, e dá outras providências.

_____. **Lei nº de 21 de janeiro de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: Acesso em: 21 set. 2024.

_____. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF: Presidência da República, Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm. Acesso em: 21 set. 2024.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP). Secretaria de Gestão Pública (Segep). **Benchmarking colaborativo: guia metodológico**. Brasília: MP, SEGEP, 2013.

_____. Tribunal de Contas da União. **Licitações & Contratos: Orientações e Jurisprudência do TCU / Tribunal de Contas da União**. 5ª Edição, Brasília: TCU, Secretaria-Geral da Presidência, 2023.

BRITO, Isabella de Sousa; MONTEZANO, Lana. Governança das contratações públicas: a abrangência dos principais modelos publicados e sua correlação com a Lei 14.133/2021. In: **XI ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**, 2024, p. 1-30.

CARASSAI, Bruno Ferrarini; MELLO, Rafael Gustavo Merege de. **O patrulhamento tático motorizado na Polícia Militar do Paraná**. RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar - ISSN 2675-6218, [S. l.], v. 5, n. 6, p. e565264, 2024. DOI: 10.47820/recima21.v5i6.5264. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/5264>. Acesso em: 10 jul. 2024.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. 38. ed., rev., atual. e ampl. - Barueri [SP]: Atlas, 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Materiais: Uma Abordagem Introdutória**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559772889. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559772889/>. Acesso em: 17 jul. 2024.

COUTO, Reinaldo; CAPAGIO, Álvaro do C. **Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2021. E-book. ISBN 9786555598223. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555598223/>. Acesso em: 22 out. 2023.

CROUCHER, Peter Baker; SECCHI, Leonardo. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública**. Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública, 2009. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6691>. Acesso em: 07 jul. 2024.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 37. ed. E-book. ISBN 9786559649440. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559649440/>. Acesso em: 19 abr. 2024.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 41.167, de 1º de setembro de 2020**. Regulamenta a aplicação do inciso II, do artigo 48, da Lei nº 6.450, de 14

de outubro de 1977, que dispõe sobre a Organização Básica da Polícia Militar do Distrito Federal.

FERRARI, Fernanda L.; XARÃO, Jacqueline C.; CASAGRANDE, Lucas; *et al.* **Teoria geral da administração II**. Porto Alegre: Sagah, 2018. E-book. ISBN 9788595024496. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595024496/>. Acesso em: 30 out. 2023.

FRAPORTI, Simone; SANTOS, Jeanine B. **Gerenciamento de riscos**. Porto Alegre: SAGAH, 2018. E-book. ISBN 9788595023352. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595023352/>. Acesso em: 27 abr. 2024.

GASPARINI, Diógenes. **Direito administrativo**. 17. Ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2012. E-book. ISBN 9788502149236. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502149236/>. Acesso em: 30 out. 2023.

GUBA, E. G., & LINCOLN, Y. S. (1994). **Competing paradigms in qualitative research**. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105–117).

KATTEL, Rainer. **Capacitações dinâmicas do setor público: rumo a uma nova síntese**. *Revista do Serviço Público*. V. 74, n. 1, p. 12 – 41. Brasília, RSP, 2023. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/9949>. Acesso em: 05 jul. 2024.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2022. E-book. ISBN 9786559770670. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770670/>. Acesso em: 28 abr. 2024.

MARTINS, Gilberto de A. **Estudo de Caso**: Uma Estratégia de Pesquisa, 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. **Governança Pública Contemporânea**: uma tentativa de dissecação conceitual. *Revista do TCU*, ano 46, n. 130, maio/agosto 2014. Brasília: TCU, 2014.

MENDES, Gilmar F.; BRANCO, Paulo Gustavo G. **Curso de direito constitucional**. 18 ed. São Paulo: Saraiva, 2023. E-book. ISBN 9786553624474. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786553624474/>. Acesso em: 28 out. 2023.

OLIVEIRA, Rafael Carvalho R. **Princípios do Direito Administrativo**. 2. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Método, 2013. E-book. ISBN 978-85-309-4939-6. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-309-4939-6/>. Acesso em: 22 out. 2023.

PEDRASSOLI DA SILVA, Ricardo. **A Polícia Militar e sua relação com os Direitos Humanos no Brasil**. RECIMA21. Revista Científica Multidisciplinar - ISSN 2675-6218, [S. l.], v. 5, n. 5, p. e555266, 2024. DOI: 10.47820/recima21.v5i5.5266. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/5266>. Acesso em: 6 jul. 2024.

PIRES, Antonio Cecílio M.; PARZIALE, Aniello. **Comentários à Nova Lei de Licitações Públicas e Contratos Administrativos**: Lei nº 14.133, de 1º de Abril de 2021. São Paulo: Grupo Almedina, 2022. E-book. ISBN 9786556274416. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786556274416/>. Acesso em: 12 jul. 2024.

PIRES, Roberto Rocha C. GOMIDE, Alexandre. **Governança e Capacidades Estatais a Partir da Abordagem dos Arranjos e Instrumentos de Políticas Públicas**. In: Boletim de Análise Político-Institucional. Brasília: IPEA, 2018.

POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Portaria PMDF nº 752, de 19 de agosto de 2011**. Dispõe sobre a administração e utilização de viaturas no âmbito da Corporação e dá outras providências.

_____. **Portaria PMDF nº 766, de 27 de fevereiro de 2012**. Dispõe sobre a instituição de critérios para indicação da condição de descarga/alienação das viaturas da PMDF e dá outras providências.

_____. **Portaria PMDF nº 1.257, de 31 de janeiro de 2022**. Regulamenta a instauração, instrução e processamento do processo administrativo de recuperação de Viatura – PARV no âmbito da Polícia Militar do Distrito Federal e dá outras providências.

_____. **Portaria nº 1.302, de 28 de dezembro de 2022.** Aprova o Plano Estratégico da Polícia Militar do Distrito Federal 2023-2034.

_____. **Portfólio de Programas Institucionais 2023-2034.** Disponível em <http://www.pmdf.df.gov.br/images/2023/PDF/PORTIFOLIO.pdf>. Acesso em 21/05/2023.

_____. **Portaria nº 1.339, de 04 de janeiro de 2024.** Aprova o Plano Interno de Orçamento 2024, conforme dotação orçamentária definida na Lei Orçamentária Anual da União e do Distrito Federal para a Corporação, no exercício financeiro de 2024 e dá outras providências.

POLIZEI, Eder. **Plano de Marketing.** 2ª edição revista e ampliada. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2013. E-book. ISBN 9788522114726. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522114726/>. Acesso em: 27 abr. 2024.

PORTA, R. H.; PEREIRA, J. R. P.; ARAÚJO, D. G. Desafios e perspectivas para a centralização das contratações públicas no governo do Estado de São Paulo. **Revista do Serviço Público**, v. 73, n. a, p. 49-76, 2022. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/6884>. Acesso em: 7 fev. 2025.

POWELL, Bill; CHANDRAN, Suresh. **Improving Fleet Management Strategy and Operational Intelligence with Predictive Analytics.** In: ANANDARAJAN, M.; HARRISON, T. (Ed.). *Aligning Business Strategies and Analytics*. Cham: Springer, 2019. p. 52-66. DOI: 10.1007/978-3-319-93299-6_4.

REJEB, Abderahman; REJEB, Karim; APPOLLONI, Andrea; SEURING, Stefan. **Sustainable public procurement: a systematic review and future research agenda.** *Journal of Cleaner Production*, v. 324, p. 129-145, 2024.

ROCHA, Wesley; VANIN, Fábio S.; FIGUEIREDO, Pedro Henrique Poli de. *A Nova Lei de Licitações.* São Paulo: Grupo Almedina, 2021. E-book. ISBN 9786556273785. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786556273785/>. Acesso em: 20 abr. 2024.

RODRIGUES, Rodrigo B. **Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos.** São Paulo: Editora Saraiva, 2021. E-book. ISBN

9786555598230. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555598230>.
Acesso em: 22 out. 2023.

SANTOS, Bruna; COSTA, Diogo. Prefácio. *In*: SANTOS, Bruna (org.). **Caminhos da inovação no setor público**. Brasília: Enap, 2022. Disponível em: <https://www.enap.gov.br/caminhos-inovacao>. Acesso em: 28 jan. 2025.

SILVESTRE, Carlos Dimitrius da Cruz. **Gestão pública das viaturas militares do Exército Brasileiro**: uma análise dos impactos no comando logístico. 2023. 192 f. (Mestrado Profissional em Administração Pública) — Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, Brasília, 2022.

SPITALE, Erika; DA CRUZ, Marcus Vinicius Gonçalves. **Quarteirização da manutenção de veículos oficiais do Estado de Minas Gerais**: uma evolução da governança pública para a gestão de frota? VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública. Brasília/DF (VIRTUAL), 2021. Disponível em:
<https://sbap.org.br/ebap/index.php/home/article/view/113>. Acesso em: 07 jul. 2024.

VALENTE, Amir M.; NOVAES, Antonio G.; PASSAGLIA, Eunice; VIEIRA, Heitor. **Gerenciamento de Transporte e Frotas**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2016. E-book. ISBN 9788522125159. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522125159/>. Acesso em: 26 out. 2023.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e método. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.



APÊNDICES

APÊNDICES

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Sou aluno do mestrado em Administração Pública pelo IDP e estou conduzindo uma pesquisa sobre os desafios na gestão de frota da Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF). Seu feedback é essencial para entendermos melhor as oportunidades e os desafios do nosso setor.

Detalhes da participação:

A participação é voluntária.

Todas as respostas serão tratadas de forma confidencial e anônima.

Não há respostas certas ou erradas; estamos interessados em conhecer sua opinião.

Sua opinião é muito valiosa e fará uma grande diferença.

Contamos com a sua colaboração para ajudar a transformar nosso setor público em um modelo de inovação e excelência.

Parte 1: Informações Gerais

Esta seção tem como objetivo coletar informações demográficas e profissionais dos respondentes.

1. Qual o seu Posto/Graduação?

- Soldado
- Cabo
- Sargento
- Subtenente
- Cadete
- Tenente
- Capitão
- Major
- Tenente-coronel
- Coronel

2. Qual o seu tempo de serviço na PMDF?

- 1-5 anos
- 6-10 anos
- 11-15 anos
- 16-20 anos
- Mais de 20 anos

3. Qual o seu tempo de experiência em temáticas de gestão de frotas?

- Não possui
- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Mais de 10 anos

4. Qual UPM você serve atualmente?

COMANDO-GERAL

SUBCOMANDO-GERAL

ESTADO-MAIOR (EM)

GABINETE DO COMANDANTE-GERAL (GCG)

SECRETARIA DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS (SRI)

CENTRO DE INTELIGÊNCIA (CI)

CENTRO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL (CCS)

CENTRO DE POLÍTICAS DE SEGURANÇA PÚBLICA (CPSP)

DEPARTAMENTO DE OPERAÇÕES (DOP)

CENTRO DE OPERAÇÕES DA POLÍCIA MILITAR (COPOM)

SUBCHEFIA DE ORDEM PÚBLICA (SOP)

1º COMANDO DE POLICIAMENTO REGIONAL

1º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR (BATALHÃO PIONEIRO);

3º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR (BATALHÃO JUSCELINO KUBITSCHKEK);

5º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR (BATALHÃO RIO BRANCO);

6º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR (BATALHÃO DOS PODERES)

7º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR;

24º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR.

2º COMANDO DE POLICIAMENTO REGIONAL

4º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR;

15º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR;

25º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR;

28º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR.

3º COMANDO DE POLICIAMENTO REGIONAL

2º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR (BATALHÃO DOIS DE OURO);

11º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR;

17º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR.

4º COMANDO DE POLICIAMENTO REGIONAL

8º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR (GUARDIÃO DE CEILÂNDIA);

10º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR;

16º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR.

5º COMANDO DE POLICIAMENTO REGIONAL

13º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR (BATALHÃO SERRANO);

14º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR;

20º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR;

21º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR.

6º COMANDO DE POLICIAMENTO REGIONAL

9º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR (SENTINELA DO GAMA);

26º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR;

27º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR.

COMANDO DE POLICIAMENTO DE MISSÕES ESPECIAIS (CPME)

BATALHÃO DE OPERAÇÕES ESPECIAIS

BATALHÃO DE POLICIAMENTO DE CHOQUE
 BATALHÃO DE POLICIAMENTO TÁTICO MOTORIZADO (ROTAM)
 BATALHÃO DE AVIAÇÃO OPERACIONAL
 REGIMENTO DE POLÍCIA MONTADA (REGIMENTO CORONEL RABELO)
 BATALHÃO DE POLICIAMENTO COM CÃES,
 COMANDO DE POLICIAMENTO ESPECIALIZADO (CPESP)
 BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR AMBIENTAL
 BATALHÃO DE POLICIAMENTO ESCOLAR
 12º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR
 19º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR
 BATALHÃO DE POLICIAMENTO RURAL
 CENTRO DE POLÍTICAS DE SEGURANÇA PÚBLICA
 COMANDO DE POLICIAMENTO DE TRÂNSITO (CPTRAN)
 BATALHÃO DE POLICIAMENTO DE TRÂNSITO (BATALHÃO CORONEL AZEVEDO)
 BATALHÃO DE POLICIAMENTO RODOVIÁRIO,
 DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAL (DGP)
 DIVISÃO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO (DRS)
 DIVISÃO DE PROMOÇÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (DPAD)
 DIRETORIA DE PAGAMENTO DE PESSOAL (DPP)
 DIRETORIA DE PESSOAL MILITAR (DPM)
 DIRETORIA DE VETERANOS, PENSIONISTAS E CIVIS (DVPC)
 DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA E FINANÇAS (DLF)
 DIRETORIA DE APOIO LOGÍSTICO E FINANÇAS (DALF)
 DIRETORIA DE PATRIMÔNIO, TRANSPORTE E SUPRIMENTO (DPTS)
 DIRETORIA DE INFRAESTRUTURA (DINFRA)
 DIRETORIA DE TELEMÁTICA (DITEL)
 CENTRO DE MANUTENÇÃO (CMAN)
 CENTRO DE MATERIAL BÉLICO (CMBEL)

DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO E CULTURA (DEC)
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR DE BRASÍLIA (APMB)
DIRETORIA DE ESPECIALIZAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO (DEA)
CENTRO DE TREINAMENTO E ESPECIALIZAÇÃO (CTESP)
COLÉGIO MILITAR TIRADENTES (CMT)
DEPARTAMENTO DE SAÚDE E ASSISTÊNCIA AO PESSOAL (DSAP)
DIRETORIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE CONTRATOS (DPGC)
DIRETORIA DE EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA (DEOF)
SERVIÇO DE ASSISTÊNCIA RELIGIOSA (SAR)
CENTRO MÉDICO (CMED)
CENTRO DE PERÍCIAS E SAÚDE OCUPACIONAL (CPSO)
CENTRO DE ASSISTÊNCIA PSICOLÓGICA E SOCIAL (CAPS)
CENTRO DE CAPACITAÇÃO FÍSICA (CCF)
DIRETORIA DE ASSISTÊNCIA ODONTOLÓGICA (DAO)
CENTRO DE ASSISTÊNCIA ODONTOLÓGICA (CAO)
DEPARTAMENTO DE CONTROLE E CORREIÇÃO (DCC)
CORREGEDORIA-ADJUNTA (CADJ)
AUDITORIA (AUD)

5. Em qual área você atua predominantemente?

- Operacional
- Administrativo

6. Você já trabalhou em Subseção de Logística dentro da PMDF?

- Sim
- Não

7. Qual temática da gestão de frota você atua?

- Nenhuma
- Aquisição

- Manutenção
- Desfazimento

8. Você recebeu algum tipo de capacitação específica para atuar na gestão de frotas?

- Não
- Sim, aprendi na prática
- Sim, por meio de orientação/mentoria de colegas mais experientes
- Sim, por meio da leitura de normativos
- Sim, participei de cursos ou treinamentos específicos

9. Qual a sua opinião sobre a importância da gestão de frota para o desempenho da PMDF?

- Muito importante
- Importante
- Moderadamente importante
- Pouco importante
- Não é importante

10. Na sua visão, quais são os principais problemas enfrentados na gestão de frota da PMDF?

Parte 2: Aquisição de Viaturas

Foca nos processos de aquisição de viaturas pela PMDF. As perguntas desta seção avaliam a transparência, eficiência, adequação dos veículos às necessidades operacionais, a participação dos usuários nas decisões de aquisição, e a qualidade dos veículos adquiridos.

11. Você já participou de algum processo de aquisição de viaturas na PMDF?

- SIM
- NÃO

12. Você possui conhecimento sobre as mudanças introduzidas pela nova Lei de Licitações (Lei nº 14.133/2021) e está atualizado sobre como elas impactam a gestão de frotas?

- Sim, estou completamente atualizado
- Sim, estou parcialmente atualizado
- Tenho conhecimento básico, mas não estou totalmente atualizado
- Não possuo conhecimento sobre essas mudanças

13. O processo de aquisição de viaturas é transparente?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Neutro
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

14. Os critérios de seleção para aquisição de novas viaturas são bem definidos?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Neutro
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

15. As viaturas adquiridas atendem às necessidades operacionais da PMDF?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Neutro
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

16. O processo de aquisição de viaturas considera a opinião dos policiais militares que utilizam esses veículos?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Neutro
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

17. A PMDF tem um plano estratégico claro para a renovação da frota de viaturas?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Neutro
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

18. As viaturas adquiridas possuem os equipamentos necessários para a realização das atividades policiais?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Neutro
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

19. Os veículos adquiridos são adequados para o terreno e as condições em que serão utilizados?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Neutro
- 4 - Concordo

5 - Concordo totalmente

20. A PMDF realiza estudos de mercado antes de adquirir novas viaturas?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo

3 - Neutro

4 - Concordo

5 - Concordo totalmente

21. Você está satisfeito(a) com o atual processo de aquisição de viaturas na PMDF ?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo

3 - Neutro

4 - Concordo

5 - Concordo totalmente

22. Qual a principal dificuldade que você enfrenta para a aquisição de veículos na gestão de frotas?

Burocracia excessiva

Falta de recursos financeiros

Falta de conhecimento sobre os procedimentos de aquisição

Prazos longos para a aprovação e liberação dos recursos

Dificuldades em atender aos requisitos técnicos e especificações

Falta de fornecedores qualificados

Problemas na documentação e conformidade

Dificuldades de planejamento

23. Qual a sua sugestão para melhorar o processo de aquisição de veículos?

- Reduzir a burocracia
- Aumentar o orçamento destinado à aquisição de veículos
- Oferecer capacitações e treinamentos específicos sobre o processo de aquisição
- Agilizar os prazos de aprovação e liberação de recursos
- Simplificar os requisitos técnicos e especificações
- Ampliar o número de fornecedores qualificados
- Melhorar a gestão de documentação e conformidade
- Melhorar a previsão de demanda e o planejamento

Parte 3: Manutenção de Viaturas

Dedica-se a explorar a eficácia e regularidade da manutenção das viaturas, avaliando se as práticas de manutenção preventiva e corretiva.

24. Você já participou de algum processo de manutenção de viaturas na PMDF?

- SIM
- NÃO

25. A manutenção preventiva das viaturas é realizada conforme manual do fabricante?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Neutro
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

26. A manutenção das viaturas é realizada por pessoal técnico qualificado?

- 1 - Discordo totalmente

- 2 - Discordo
- 3 - Neutro
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

27. A gestão de manutenção utiliza software ou sistemas de tecnologia da informação para acompanhar e gerenciar as manutenções?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Neutro
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

28. Há um planejamento eficiente que permite realizar manutenções sem prejudicar a operacionalidade das unidades?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Neutro
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

29. As informações lançadas nas fichas de viaturas são considerados nas decisões de manutenção?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Neutro
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

30. O tempo de espera para manutenção é considerado aceitável pelos usuários das viaturas?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Neutro
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

31. Existem indicadores de desempenho que são regularmente revisados para melhorar o processo de manutenção?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Neutro
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

32. Você está satisfeito(a) com o atual processo de manutenção de viaturas na PMDF?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Neutro
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

33. Qual a principal dificuldade que você enfrenta para a manutenção de veículos na gestão de frotas?

- Atrasos na obtenção de peças de reposição
- Falta de mecânicos especializados
- Infraestrutura inadequada nas oficinas terceirizadas
- Prazos longos para a aprovação de serviços de manutenção
- Orçamentos insuficientes para manutenção preventiva

- Falta de contratos de manutenção com fornecedores confiáveis
- Dificuldades no agendamento de serviços de manutenção
- Falhas na comunicação entre setores responsáveis pela manutenção
- Excesso de burocracia na liberação de veículos para manutenção
- Falta de sistemas de gestão de manutenção eficientes

34. Qual a sua sugestão para melhorar o processo de manutenção de veículos?

- Adotar sistema de pagamento eletrônico via cartão
- Estabelecer parcerias com fornecedores de peças de reposição
- Contratar mecânicos especializados
- Melhorar a infraestrutura das oficinas terceirizadas
- Reduzir os prazos para aprovação de serviços de manutenção
- Aumentar o orçamento destinado à manutenção preventiva
- Firmar contratos de manutenção com fornecedores confiáveis
- Melhorar o sistema de agendamento de serviços de manutenção
- Implementar uma melhor comunicação entre os setores responsáveis
- Simplificar a burocracia para a liberação de veículos para manutenção
- Adotar sistemas de gestão de manutenção mais eficientes

Parte 4: Desfazimento de Viaturas

Avalia a gestão do ciclo de vida das viaturas quanto ao desfazimento das viaturas.

35. Você já participou de algum processo de desfazimento de viaturas na PMDF?

- SIM
- NÃO

36. O processo de desfazimento de viaturas é conduzido com total transparência?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Neutro
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

37. Os critérios utilizados para determinar o desfazimento de viaturas são objetivos e claros?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Neutro
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

38. A avaliação do estado das viaturas antes do desfazimento é adequada e justa?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Neutro
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

39. O tempo necessário para concluir o processo de desfazimento é razoável?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Neutro
- 4 - Concordo

5 - Concordo totalmente

40. O desfazimento de viaturas contribui positivamente para a atualização e eficiência da frota?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo

3 - Neutro

4 - Concordo

5 - Concordo totalmente

41. Os veículos são destinados a fins apropriados após o desfazimento, seja para leilão, doação ou reciclagem?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo

3 - Neutro

4 - Concordo

5 - Concordo totalmente

42. O desfazimento é realizado de maneira ambientalmente responsável?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo

3 - Neutro

4 - Concordo

5 - Concordo totalmente

43. Os procedimentos de desfazimento são revisados periodicamente para garantir eficácia e conformidade com as regulamentações?

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo

- 3 - Neutro
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

44. As informações sobre viaturas desfeitas são mantidas em registros detalhados e são facilmente acessíveis?

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Neutro
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

45. Qual a principal dificuldade que você enfrenta para o desfazimento de veículos na gestão de frotas?

- Resistência interna à alienação de veículos antigos
- Falta de critérios claros para seleção de veículos para desfazimento
- Procedimentos burocráticos demorados
- Avaliação inadequada do valor dos veículos
- Dificuldade em encontrar compradores para veículos usados
- Problemas na documentação necessária para o desfazimento
- Falta de espaço para armazenar veículos aguardando desfazimento
- Ausência de processos padronizados para o desfazimento
- Falta de transparência nos processos de venda de veículos

46. Qual a sua sugestão para melhorar o processo de desfazimento de veículos?

- Estabelecer critérios claros para seleção de veículos a serem desfeitos
- Simplificar os procedimentos burocráticos
- Certificar e contratar empresas qualificadas para o desfazimento
- Melhorar a avaliação do valor dos veículos

- () Melhorar a gestão da documentação necessária para o desfazimento
- () Promover a conscientização interna sobre a importância do desfazimento
- () Criar espaço adequado para armazenar veículos aguardando desfazimento
- () Implementar processos padronizados para o desfazimento
- () Aumentar a transparência nos processos de venda de veículos

Muito obrigado pelo seu tempo e por compartilhar suas experiências.

APÊNDICE B

Email a ser encaminhado para a instituição:

O Diretor da Diretoria de Patrimônio, Transporte e Suprimento (DPTS) da Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF), considerando a importância de aprimorar os estudos sobre **Gestão de Frota na PMDF: Principais Desafios e Oportunidades para a Otimização dos Processos Gerenciais Voltados à Eficiência Operacional da Instituição**, solicita a vossa colaboração no preenchimento do questionário abaixo e na disponibilização de servidor capacitado a discutir temas relacionados à gestão de frota.

O objetivo é realizar uma entrevista para **benchmarking** nos processos de aquisição, manutenção e desfazimento de viaturas, buscando compreender as práticas e desafios enfrentados por vossa instituição. Todas as informações coletadas serão tratadas com **total confidencialidade**, com o foco exclusivo na melhoria dos processos gerenciais.

A entrevista será conduzida pelo **Major QOPM André Rodrigues da Silva Miranda**, da PMDF, por meio de uma plataforma online, em data e horário a serem acordados. Para maiores esclarecimentos, estamos à disposição pelo telefone (XXXX-XXXX).

Segue também abaixo os temas a serem abordados na entrevista:

1. **Contexto Profissional:** Responsabilidades e experiência na gestão de frota.
2. **Desafios na Gestão de Frota:** Principais desafios enfrentados e seus impactos na eficiência operacional.
3. **Processos de Aquisição de Viaturas:** Procedimentos, critérios, transparência e terceirização de frota.
4. **Manutenção de Viaturas:** Práticas de manutenção, qualificação do pessoal e uso de tecnologia.
5. **Critérios de Desfazimento de Viaturas:** Critérios e processos de desfazimento, transparência e desafios.
6. **Inovações e Melhorias:** Inovações recentes e sugestões para aprimoramento na gestão de frota.
7. **Perspectivas Futuras:** Expectativas para o futuro da gestão de frota e seus desafios.

Agradecemos antecipadamente a atenção e o apoio da instituição, e guardamos com grande expectativa sua participação, certos de que ela será essencial para enriquecer nossos estudos.

APÊNDICE C

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Introdução:

Bom dia/tarde. Meu nome é André Rodrigues da Silva Miranda, sou Major da Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF) e sou aluno do mestrado em Administração Pública pelo IDP. Estou realizando uma pesquisa sobre os desafios enfrentados na gestão de frota, e gostaria de entender melhor as práticas da [Nome da Instituição]. Agradeço por disponibilizar seu tempo para esta entrevista, que será fundamental para o meu estudo. Todas as informações coletadas serão tratadas com confidencialidade e o foco é entender melhor as práticas e desafios associados à gestão de frota. Vamos começar?

1. Contexto Profissional

- 1.1. Qual é o seu nome?
- 1.2. Qual o seu cargo ou função atual?
- 1.3. Pode descrever seu papel atual e suas responsabilidades na gestão de frota?
- 1.4. Há quanto tempo você trabalha com gestão de frota?
- 1.5. Como você descreveria sua experiência ao longo dos anos nesta área?

2. Processos de Aquisição de Viaturas

- 2.1. Pode descrever como é o processo de aquisição de novas viaturas?
- 2.2. A instituição utiliza algum serviço de terceirização de frota?
 - 2.2.1. Se sim, como ele é estruturado e quais são os benefícios observados?
 - 2.2.2. Se sim, como ele é estruturado e quais são os desafios observados?
- 2.3. O processo de aquisição é transparente? Por quê?
- 2.4. Quais critérios são considerados na seleção das viaturas?
- 2.5. Como a opinião dos usuários finais é considerada nas decisões de aquisição de novas viaturas?
- 2.6. Quais desafios surgem durante o processo de aquisição?

2.7. Qual é o custo médio de aquisição por viatura? Existe um orçamento específico destinado a isso?

3. Manutenção de Viaturas

3.1. Pode descrever o processo de manutenção das viaturas?

3.2. Existem práticas de manutenção preventiva implementadas? Como são gerenciadas?

3.3. A manutenção das viaturas é realizada por pessoal técnico qualificado? Como isso é assegurado?

3.4. A gestão de manutenção utiliza software ou sistemas de TI para gerenciar as manutenções? Se sim, quais?

3.5. Existe um planejamento eficiente que permita realizar manutenções sem prejudicar a operacionalidade das unidades? Como isso é feito?

3.6. Quais são os principais problemas enfrentados na manutenção das viaturas?

3.7. Os motoristas recebem treinamento específico para a condução das viaturas?

3.8. As viaturas estão cobertas por seguro? Se sim, qual é a cobertura oferecida?

4. Critérios de Desfazimento de Viaturas

4.1. Como é decidido quando uma viatura deve ser desfeita? Quais critérios são utilizados?

4.2. Pode descrever o procedimento para o desfazimento de viaturas?

4.3. O processo de desfazimento é conduzido com transparência?

4.4. Quais são os desafios enfrentados no processo de desfazimento?

4.5. Como o desfazimento de viaturas contribui para a atualização e eficiência da frota?

4.6. Qual é a receita média obtida por meio de leilões de viaturas desfeitas?

5. Inovações e Melhorias

5.1. Quais são os maiores desafios enfrentados na gestão de frota?

5.2. Como esses desafios afetam a operacionalidade e a eficiência da instituição?

5.3. Pode descrever alguma inovação recente implementada na gestão de frota? Quais foram os impactos observados?

5.4. Que tipo de melhorias você acredita que poderiam ser implementadas para resolver os desafios identificados?

6. Perspectivas Futuras

7.1. Como você vê o futuro da gestão de frota, considerando os desafios e oportunidades atuais?

7.2. Quais são suas expectativas para os próximos anos na gestão de frota?

8. Perspectivas Futuras

8.1. Qual sugestão você daria para que organizações públicas aperfeiçoem seus processos de gestão de frotas?

Agradecemos a participação e disposição em contribuir com este estudo. As informações fornecidas serão de grande valor para fortalecer a compreensão dos desafios e das práticas associadas à gestão de frota, e para identificar áreas de melhoria que podem impactar positivamente na eficiência operacional.



idp

Bo
pro
cit
ref
Ness
são e

idp

A ESCOLHA QUE
TRANSFORMA
O SEU CONHECIMENTO