



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E
AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR
MESTRADO PROFISSIONAL

GERMANO ALVES ARAÚJO

**GESTÃO POR PROCESSOS NO SETOR DE TRANSPORTE DA UFPB:
ADEQUAÇÃO ÀS METAS INSTITUCIONAIS**

JOÃO PESSOA

2017

GERMANO ALVES ARAÚJO

GESTÃO POR PROCESSOS NO SETOR DE TRANSPORTE DA UFPB:

ADEQUAÇÃO ÀS METAS INSTITUCIONAIS

Dissertação apresentada à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior – Mestrado Profissional do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, linha de pesquisa Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, como requisito para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Marisete Fernandes de Lima

Coorientadora: Prof.^a Dr.^a Maria Ivete Martins Correia

JOÃO PESSOA – PB

2017

Catálogo na Publicação
Seção de Catalogação e Classificação

A663g

Araújo, Germano Alves.

Gestão por processos no setor de transporte da UFPB:
adequação às metas institucionais / Germano Alves Araújo. -
João Pessoa, 2017.

147 f. : il.

Orientadora: Dr.^a Marisete Fernandes de Lima.

Coorientadora: Dr.^a Maria Ivete Martins Correia.

Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE

1. Gestão de processos. 2. Gestão de transporte - UFPB.
3. Gestão pública. I. Lima, Marisete Fernandes de. II. Correia,
Maria Ivete Martins. III. Título.

UFPB/BC

GERMANO ALVES ARAÚJO

Dissertação apresentada à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior – Mestrado Profissional do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, linha de Pesquisa Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, como requisito para obtenção do título de Mestre.

Aprovada

Em 15/12/2017

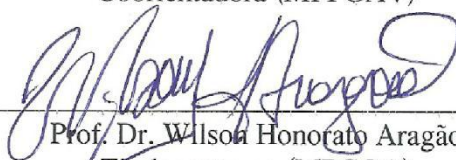
BANCA EXAMINADORA



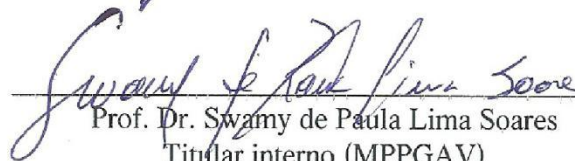
Prof.^a Dr.^a Marisete Fernandes de Lima
Orientadora (MPPGAV)



Prof.^a Dr.^a Maria Ivete Martins Correia
Coorientadora (MPPGAV)



Prof. Dr. Wilson Honorato Aragão
Titular externo (MPGOA)



Prof. Dr. Swamy de Paula Lima Soares
Titular interno (MPPGAV)

Prof.^a Dr.^a Norma Maria de Lima
Suplente externo (Departamento de Psicopedagogia)

Prof.^a Dr.^a Ana Paula Romão de Sousa Ferreira
Suplente interno (MPPGAV)

DEDICATÓRIA

A Deus, que colocou em minhas mãos, todas as ferramentas necessárias para a construção deste trabalho;

Aos meus pais (in memoriam), por terem me direcionado para o caminho da ética, da moral e da justiça;

Aos meus irmãos, por terem arcado com a responsabilidade de me conduzir com desvelo na trilha do conhecimento e da educação;

Aos meus filhos, por sua existência, que me reforça a deixar-lhes o exemplo da perseverança, como caminho para a vitória.

AGRADECIMENTOS

A DEUS, pela inspiração na vida pessoal e profissional e pela certeza de poder contar com ELE sempre.

À Professora Dr.^a Marisete Fernandes de Lima, pelo apoio inicial aos estudos, pela paciência e pelos momentos de valiosas orientações na construção deste trabalho.

À Professora Dr.^a Maria Ivete Martins Correia, que contribuiu fortemente com suas preciosas orientações para o nosso estudo.

Ao Programa de Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação do Ensino Superior – MPPGAV da UFPB, pela oportunidade de realização do curso.

Ao corpo docente do MPPGAV, em especial àqueles com os quais pude interagir mais de perto através das disciplinas cursadas, pelo apoio e atenção no contexto de suas respectivas disciplinas.

Ao Professor Dr. Wilson Honorato Aragão e ao Professor Dr. Swamy de Paula Lima Soares que aceitaram compor a Comissão de Avaliação desta dissertação.

Aos colegas e companheiros de estudo do MPPGAV, pelas frutuosas trocas durante o período de aulas.

Aos que fazem o Centro de Educação, pela convivência estimulante ao longo do curso.

A todos e a todas que contribuíram de forma direta ou indireta para a realização deste trabalho.

“Um dos objetivos da prática administrativa da gestão por processos é assegurar a melhoria contínua do desempenho da organização, por meio da elevação dos níveis de qualidade de seus processos de negócios.”

José Osvaldo De Sordi.

RESUMO

A administração pública tem procurado otimizar a qualidade na prestação de serviços à sociedade. Nesse aspecto, as Instituições Federais de Ensino Superior exercem um papel relevante, ao abrir caminhos para o conhecimento, abarcando elevadas demandas educacionais em todo o território nacional. Nesse sentido, a presente pesquisa tem por objetivo investigar o modelo de gestão adotado pela Universidade Federal da Paraíba no Setor de Transporte e a sua adequação à realização das metas da instituição, focadas na qualidade do serviço prestado à comunidade. Para tanto, buscamos no conhecimento científico, ancorado nas concepções de De Sordi (2014) – quanto ao conceito e aos elementos que envolvem a gestão por processos – e de Sobrinho (2008), quanto ao enfoque na eficiência da instituição pública, entre outros que contribuíram para a compreensão do objeto de estudo. A pesquisa, caracterizada como básica, descritiva e exploratória, constitui estudo de caso qualitativo amparado na análise de conteúdo à luz da teoria de Bardin e tem como universo o Setor de Transporte da Universidade Federal da Paraíba, *Campus I*, João Pessoa. A amostra é constituída de um gestor e seis motoristas, sendo dois do quadro efetivo e quatro terceirizados, totalizando 07(sete) sujeitos escolhidos aleatória e percentualmente dentre os que se encontram em exercício. Nessa perspectiva, foi aplicada a entrevista semiestruturada, com vistas à caracterização dos sujeitos e à coleta dos dados que compõem o capítulo empírico da pesquisa. Os resultados apresentados apontam para uma estrutura ancorada na hierarquização e na departamentalização vertical com indefinições relativamente às atribuições dos servidores do Setor de Transporte, que agrega uma Garagem Central responsável pela guarda, manutenção e documentação dos veículos, situando a Prefeitura Universitária no ápice da pirâmide. A autonomia para deliberar sobre o cronograma de viagens atende ao critério de necessidades dos Centros nos quais os carros estão lotados, enquanto que a escalação dos motoristas é feita pela Divisão de Transportes. O Setor de Transporte apresenta-se, portanto, como unidade que aglutina as tarefas básicas da logística do transporte oficial para atendimento a um público acadêmico eclético e exigente em relação a eficiência e eficácia dos serviços. As conclusões do estudo apontam a necessidade de reestruturação do modelo de gestão ora em vigor, assumindo um caráter flexível, dinâmico e processual, com a redefinição clara das atribuições dos seus componentes, tomando como referência o projeto de gestão preconizado no Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal da Paraíba. Para tanto, necessita-se de uma política que parta de instâncias superiores para o Setor de Transporte, cabendo ser apresentada e nas esferas decisórias.

Palavras-Chave: Gestão por Processos; Serviço de Transporte; Universidade Federal da Paraíba.

ABSTRACT

The Public administration has sought to optimize the quality of service delivery to society. In this aspect, the Federal Institutions of Higher Education play a relevant role, by opening up paths to knowledge, embracing high educational demands throughout the national territory. This research aims to investigate the management model adopted by the Universidade Federal da Paraíba in the Transport Sector and its adequacy to the achievement of the institution's goals, focused on the quality of service provided to the community. We seek in the scientific knowledge, anchored in the conceptions of De Sordi (2014) regarding the concept and the elements that involve the management by processes - and Sobrinho (2008), regarding the focus on the efficiency of the public institution, among others that contributed to the understanding of the object of study. The research, characterized as basic, descriptive and exploratory, constitutes a qualitative case study supported by the content analysis in light of Bardin 's theory and has as its universe the Transport Sector of the Universidade Federal da Paraíba, Campus I, João Pessoa. The sample consists of a manager and six drivers, two of the effective staff and four outsourced, totaling seven subjects chosen randomly and percentage of those who are in the exercise. The semistructured interview was applied, with a view to the characterization of the subjects and the data collection, which make up the empirical chapter of the research. The results presented point to a structure anchored in hierarchization and vertical departmentalization with indefinite attributions of the servers of the Transport Sector, which adds a Central Garage responsible for the guarding, maintenance and documentation of vehicles, placing the University City Hall at the apex of the pyramid. The autonomy to deliberate on the travel schedule meets the criteria of the needs of the Centers in which the cars are full, while the drivers are assigned by the Transport Division. The Transportation Sector is therefore a unit that brings together the basic tasks of official transportation logistics to meet an eclectic and demanding academic public regarding the efficiency and effectiveness of services. The conclusions of the study point out the need to restructure the management model in force for a flexible, dynamic and procedural management model, with a clear redefinition of the attributions of its components, taking as reference the management project of the Institutional Development Plan of the Universidade Federal da Paraíba. For this, a policy is needed that starts from higher instances to the Transport Sector, being necessary to be presented and discussed in the decision-making spheres.

Keywords: Process Management; Transport service; Universidade Federal da Paraíba.

GLOSSÁRIO DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANP	Agência Nacional de Petróleo
BM	Banco Mundial
BPM	<i>Business Process Management</i>
CB	Constituição Brasileira
CE	Centro de Educação
CGA	Comissão de Gestão Ambiental
CGT	Coordenação Geral de Transporte
CGU	Controladoria Geral da União
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNH	Carteira Nacional de Habilitação
CONSUNI	Conselho Superior Universitário
CST	Coordenação de Segurança e de Transporte
CTB	Código de Trânsito Brasileiro
CPF	Cadastro de Pessoa Física
DIVITRANS	Divisão de Transporte
DSG	Divisão de Serviços Gerais
EBSERH	Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares
GC	Garagem Central
GPP	Gestão Por Processos
GPS	<i>Global Positioning System</i>
HU	Hospital Universitário
IES	Instituição de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior

MARE	Ministério da Administração e Reforma do Estado
MPF	Ministério Público Federal
MPPGAV	Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação do Ensino Superior
NT	Núcleo de Transporte
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDRA	Plano Diretor da Reforma Administrativa
PGALS	Programa de Gestão Ambiental e Licitações Sustentáveis
PGLS	Plano de Gestão de Logística Sustentável
PGR	Procuradoria Geral da República
PRA	Pró-Reitoria de Administração
PSA	Programa de Sustentabilidade Ambiental
PU	Prefeitura Universitária
RG	Relatório de Gestão
RPPGLS	Relatório Preliminar do Plano de Gestão de Logística Sustentável
RT	Requisição de Transporte
RU	Restaurante Universitário
SG	Seção de Garagem
SISG	Sistema de Serviços Gerais
SMRVM	Seção de Manutenção e Reparo de Veículos Motorizados
ST	Setor de Transporte
STI	Superintendência de Tecnologia da Informação
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação
UFPB	Universidade Federal da Paraíba

GLOSSÁRIO DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 – Organograma da Prefeitura Universitária da UFPB	22
Figura 02 – Organograma da Coordenação Geral do Setor de Transporte da UFPB	23
Figura 03 – Hierarquia de Processos	32
Figura 04 - Metodologia de formulação do PGLS/UFPB	65
Quadro 01 – Características da gestão por processos <i>versus</i> gestão funcional	35
Quadro 02 – Frota de veículos por categoria em 2013	48
Quadro 03 – Frota de veículos por categoria atualizada (IN nº 3, de 15/05/2008)	49
Quadro 04 – Média anual de quilômetros rodados, por grupo de veículos em 2013	50
Quadro 05 – Utilização da Frota em viagens intermunicipais e interestaduais	50
Quadro 06 – Idade média da frota da UFPB, por categoria de veículos em 2013	51
Quadro 07 – Gastos com combustíveis em 2013	52
Quadro 08 – Despesas com lubrificantes, pneus, filtros, peças, serviços e emplacements	53
Quadro 09 – Quantidade de veículos sob a responsabilidade da UFPB em 2014	58
Quadro 10 – Despesas relativas à frota de veículos da UFPB em 2014	58
Quadro 11 – Quantidade de veículos (por grupo em cada <i>campus</i>) em uso no ano de 2015	59
Quadro 12 – Consumo médio por categoria de veículos em 2015	60
Quadro 13 – Idade média da frota, por grupo de veículos em 2015	60
Quadro 14 – Despesas associadas à manutenção da frota	61
Quadro 15 – Quantidade de veículos da UFPB por Grupo em 2016	62
Quadro 16 – Despesas com a frota de veículos em 2016	62
Quadro 17 - Demonstrativo dos locais e valores no contrato UFPB/JMT em 2013	80
Quadro 18 - Quantidades de diárias distribuídas por cada motorista mensalmente	82

Quadro 19- Caracterização dos sujeitos segundo os dados demográficos	83
Quadro 20- Categoria Planejamento	88
Quadro 21- Categoria Execução	93
Quadro 22- Categoria Avaliação	100
Quadro 23 - Dificuldades reclamadas pelos sujeitos no exercício da função	102
Quadro 24 - Falas dos sujeitos relacionadas a sub-categoria superação	106
Gráfico 01 – Custo mensal associado à manutenção e peças – Out. 2013 x Mar. 2014	67
Gráfico 02 – Custo mensal associados aos demais itens da frota – Out. 2013 x Mar.2014	68
Gráfico 03 – Consumo de combustível: Out./2013 a Mar./2014	69
Gráfico 04 – Estimativa de emissão de CO ² , por combustível, de Out./2013 a Mar./2014	70
Gráfico 05 – Emissões totais de CO ² , por mês	71
Gráfico 06 – Relação emissão/consumo (tCO ² /m ³)	71

GLOSSÁRIO DE TABELAS

Tabela 01 - Aumento da frota veicular 2013 x 2014	65
Tabela 02 - Quilometragem rodada em 2013/2014 por categoria de veículos	66

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
2	PERCURSO METODOLÓGICO	20
2.1	UNIVERSO DA PESQUISA	20
2.2	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	23
2.3	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	24
3	INSTRUMENTOS CONCEITUAIS	25
3.1	EVOLUÇÃO HISTÓRICA-CONCEITUAL DE GESTÃO	25
3.2	CONTEXTUALIZANDO GESTÃO NO SETOR PÚBLICO	28
3.3	FUNDAMENTOS HISTÓRICO-CONCEITUAIS DA GPP	30
3.3.1	Conceitos de Gestão por Processos	30
3.3.2	Pilares Teóricos Sobre Gestão por Processos	33
3.4	O MODELO DE GESTÃO POR PROCESSOS NO SETOR PÚBLICO	36
3.4.1	Gestão por Processos no Contexto das IFES	38
4	GESTÃO DE TRANSPORTE NA UFPB	43
4.1	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO ST DA UFPB	44
4.1.1	Caracterização do Sistema de Transporte na UFPB	45
4.2	O ST COMO ENCARGO FINANCEIRO À LUZ DOS RG 2008 - 2016	47
4.2.1	Contribuições do ST com o PSA da UFPB	64
4.3	A TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS	73
4.3.1	A Terceirização no Mundo	73
4.3.2	A Terceirização no Brasil	74
4.3.3	A Terceirização nas Instituições Públicas	76

4.3.4	A Terceirização nas IFES	77
4.3.5	A Terceirização na UFPB	78
4.3.6	A Terceirização no ST da UFPB	79
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	82
5.1	CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA	82
5.2	O SETOR DE TRANSPORTE NA VISÃO DOS SUJEITOS	88
5.3	PROPOSTA DE MANUAL SIMPLIFICADO PARA O ST	109
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	111
	REFERÊNCIAS	114
	APÊNDICES	121
	APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	122
	APÊNDICE B - Carta de Anuência - Prefeitura Universitária	124
	APÊNDICE C - Carta de Anuência - DIVITRANS	125
	APÊNDICE D - Roteiro da Entrevista Realizada com os Sujeitos.....	126
	ANEXOS	130
	ANEXO A - Certidão do Comitê de Ética	131
	ANEXO B - Instrução Normativa nº 3, de 15/05/2008	132
	ANEXO C - Termo de Referência - Atribuições dos Motoristas - JMT.....	140
	ANEXO D - Decreto nº 6.403 de 17/03/2008	143

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho investiga a adequação do modelo de gestão adotado pelo Setor de Transporte (ST) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) às metas da instituição, bem como identificar lacunas ou falhas que justifiquem a preocupação em estudá-las, para que possamos oferecer contribuições que venham otimizar o seu funcionamento.

Compreender a gestão por processos (GPP) na UFPB, tendo como referência as atividades meio e, especificamente, o serviço de transporte, constitui um desafio, à medida que, enquanto atividade de suporte, não lhe é atribuída a visibilidade necessária no âmbito da instituição. O ST não se atém apenas aos serviços de mobilidade, condução e abastecimento das diferentes unidades do *Campus I*, mas respalda também as atividades de ensino, pesquisa, extensão e produção científica, as quais constituem os pilares do fazer docente e discente no ensino superior.

A Universidade da Paraíba, criada através da Lei Estadual nº 1.366, em 02/12/1955, e federalizada pela Lei nº 3.835, em 13/12/1960, apresenta estrutura *multicampi* (ESTATUTO da UFPB, 2002). Esta estrutura favorece o crescimento em níveis local, estadual e regional, pela oferta de uma pluralidade de cursos cujos perfis estão alinhados às características e às necessidades regionais. Por segmento, as atividades meio nas quais se incluem os serviços de transporte deveriam ter acompanhado proporcionalmente essa evolução, de forma a propiciar à comunidade acadêmica o suporte necessário à realização de suas funções.

De acordo com os dados levantados em 2013 e citados no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2014 – 2018. UFPB. ANEXO I, p. 105-118), o *Campus I* tem 24.162 alunos matriculados, número esse variável a cada semestre, 2.018 professores, 3.720 servidores (p.73), 13 Centros, 106 cursos de graduação, 401 laboratórios, 691 ambientes para professores (RELATÓRIO DE GESTÃO 2016, UFPB. p. 217), 1.119 salas de aulas (STI 2017, UFPB); além de uma frota de 161 veículos oficiais, 16 motoristas efetivos e 34 motoristas terceirizados (DIVITRANS 2017, UFPB). A estes são requeridos os serviços meio, cuja dinâmica de funcionamento deve estar pautada na transparência, na eficiência e na eficácia, fatores indispensáveis à administração pública.

Entende-se por gestão pública o conjunto de procedimentos administrativos aplicados às organizações estatais nos níveis municipal, estadual e federal. Nesse sentido, é balizada em parâmetros legais, técnico-administrativos e organizacionais que visem atingir a essência de uma organização pública voltada para o bem comum.

Nesse contexto da gestão pública, o serviço de transporte com suas particulares características pressupõe, em nossa percepção, a opção de tomar como referência de análise a GPP, que implica acompanhamento contínuo e rigoroso, haja vista sua dinâmica em não apenas dar suporte às atividades meio e fim, como também, essencialmente, em conduzir vidas.

Para De Sordi (2014, p. 13), gestão por processos de negócios “são fluxos de trabalhos que atendem a um ou mais objetivos da organização e que proporcionam agregação de valor sob a ótica do cliente final”. Nessa perspectiva, o autor enfatiza a procura de “antídotos” que venham a ser eficazes na solução de diversos problemas gerados numa organização, a tal ponto de se fazer uma revisão de suas estruturas funcionais, passando a dar atenção ao cliente no fornecimento de produtos ou serviços. Carvalho (2011, p. 22) encontra, em De Sordi (2008), a complementação desse pensamento de que a “gestão dos processos é uma ação básica das organizações que visa aperfeiçoar as ações e corresponder às constantes mudanças inerentes ao mercado, no intuito de manter o ambiente de atuação competitivo e um sistema de produção que favoreça as demandas do mercado”.

O avanço da tecnologia da informação e o advento da internet provocaram transformações substanciais à estruturação das organizações, as quais tiveram que redefinir seus objetivos, no sentido de permanecerem competitivas no mercado, implementando novos modelos de gestão. A GPP é um dos caminhos para esse fim, superando o modelo tradicional funcional, visando dar atenção à dinâmica dos processos. Por essa razão, recorreremos aos conceitos apresentados pelo autor supramencionado como referência central para montarmos a estrutura teórica do nosso trabalho.

A GPP desponta como uma nova forma de encarar o complexo sistema administrativo das organizações e fazer com que novos valores e aperfeiçoamentos técnico e humano possam contribuir para a descomplexidade do seu funcionamento, tornando possível a implantação da *accountability*¹ para o acompanhamento e o controle das ações, desde o planejamento, passando pela execução, até a avaliação, reconstituindo-se, processualmente, como um ciclo vivo na dinâmica da administração.

¹ Segundo Campos (1990) *apud* Bodart (2015), o termo citado ainda não possui uma tradução definitiva na língua portuguesa, todavia se percebe que ele não tem nada a ver com o termo *contabilidade*. O sentido dele na língua inglesa leva-nos a pensar na responsabilidade dos servidores públicos, no exercício de suas funções, com a transparência e a qualidade, à luz dos direitos dos cidadãos, levando a responder pelos seus atos e serem cobrados por uma prestação de contas à instituição e à sociedade.

A nossa experiência enquanto servidor efetivo da UFPB em exercício no ST há vinte e dois anos nos afiançou a buscar respostas para algumas questões que interferem, negativamente, no funcionamento do setor e, em consequência, na consecução dos objetivos da instituição. A importância desta pesquisa extrapola nossas motivações pessoais enquanto é destacado o compromisso social e científico da instituição, cujo objetivo geral é favorecer a produção do saber, da ciência, da cultura e da formação humana, com a finalidade de alcançar o patamar da educação cidadã, centrada no compromisso social e ético (PDI 2014 – 2018, p. 2). Assim posto, destaca-se a importância do estudo sobre o ST, haja vista a estrutura *multicampi* desta instituição, que, na sua dinâmica, requer um modelo célere de administração em que os processos de gestão minimizem as dificuldades de ordem física, à medida que a condução, o transporte de pessoas, os materiais e os equipamentos são a essência do seu papel.

Partimos do pressuposto segundo o qual os serviços de transporte são fundamentais ao funcionamento de uma instituição dessa grandeza. Não existirá uma universidade capaz de produzir o conhecimento científico através do ensino, da pesquisa, da extensão e da produção técnico-científica, se não houver um serviço eficiente de transporte.

Nessa direção, apresentamos como problemas: Qual o modelo de gestão adotado pelo ST da UFPB? O modelo adotado está adequado às metas da instituição? É possível identificar lacunas em sua operacionalização? À luz da GPP, que contribuições podemos oferecer para a melhoria dos serviços de transportes da UFPB?

É imperativo que um mestrado profissional dessa dimensão persiga, como meta precípua, a otimização do desempenho dos mestrados no seu *ethos* de atuação. Nessa ótica, debruçamo-nos sobre o nosso universo de trabalho, qual seja, o ST da UFPB, definindo como **objetivo geral**: investigar a adequação do modelo de gestão adotado no ST da UFPB às metas institucionais. Como **objetivos específicos**, definimos: conhecer o modelo de gestão aplicado no ST da UFPB; identificar problemas de ordem operacional no funcionamento do ST; apresentar a GPP como uma referência para a adequação do setor às metas institucionais; e contribuir com um modelo de gestão que aponte soluções alternativas aos problemas detectados.

A estrutura da dissertação apresenta-se em coerência com a problemática e com os objetivos acima elencados, no intuito de abrir caminhos para o entendimento da realidade do ST e fundamentar cientificamente a pesquisa.

O trabalho está assim estruturado: introdução, na qual consta o alinhamento formal de um trabalho científico; o tema justificado e problematizado, com seus objetivos geral e específicos. No segundo capítulo, consta o percurso metodológico da pesquisa, de caráter descritivo e qualitativo, para dar resposta aos questionamentos da problemática levantada. No terceiro capítulo, discorremos sobre o referencial teórico sobre gestão pública e gestão por processos. No quarto capítulo, abordamos os elementos estruturais da gestão de transporte praticada na UFPB no período 2008 – 2016 e a problemática da terceirização no Setor de Transporte. No quinto capítulo, apresentamos os dados com respectivos resultados, a análise e as contribuições que pretendemos oferecer ao Setor de Transporte, seguidas das considerações finais.

2. PERCURSO METODOLÓGICO

O método é o caminho para a busca de respostas às nossas indagações sobre fatos, fenômenos, situações e problemas cotidianos. Nessa perspectiva, recorreremos ao método científico, no sentido de minimizar possibilidades de erros no percurso dos fatos e fenômenos estudados. O tipo de pesquisa pretendido, o seu delineamento, as técnicas e instrumentos e os procedimentos adotados no tratamento dos dados devem guardar congruência com o objeto de pesquisa, seus objetivos e sua problemática.

Partimos da noção de pesquisa como “um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais” (LAKATOS, 2003, p. 155). Esta pesquisa, considerando-se seu objeto de estudo, seus objetivos e seu delineamento metodológico, caracteriza-se como investigação **descritiva**, com enfoque **qualitativo** para responder às nossas indagações sobre o modelo de gestão adotado no ST da UFPB. Porém não foi descartada a possibilidade de utilização, igualmente, do enfoque **quantitativo**, quando se fez necessária a elucidação da problemática levantada. Visando manter coerência em relação à essência da pesquisa, foi aplicada, então, a entrevista semiestruturada como instrumento que caracteriza os dois tipos de enfoques.

2.1 UNIVERSO DA PESQUISA

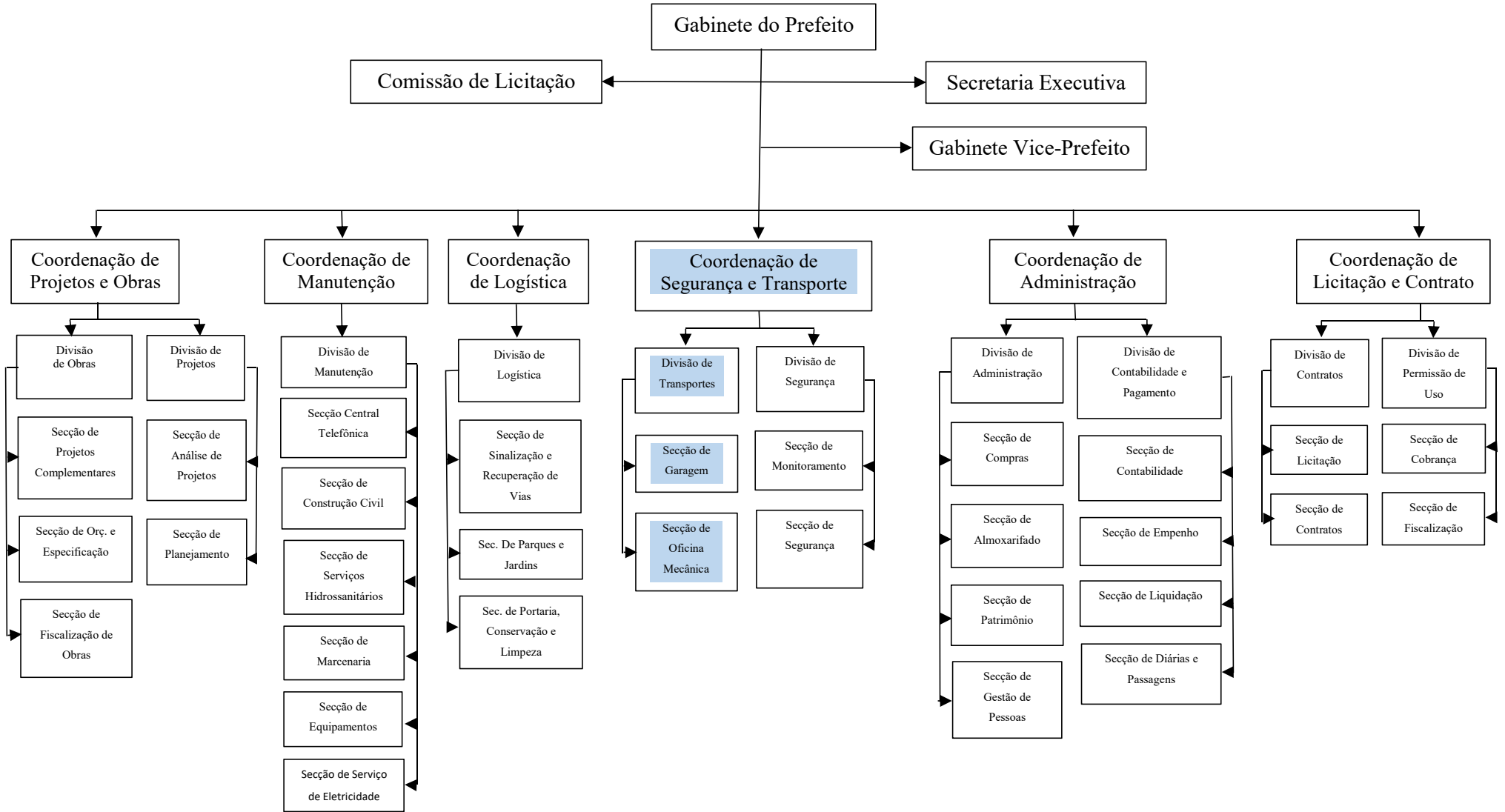
Situado no *Campus I* da UFPB, o ST tem 161 veículos registrados sob a sua responsabilidade. Esse setor, de tamanha grandeza, constituiu o *locus* da nossa pesquisa. Ele tem como função prestar apoio logístico no deslocamento dos usuários nas atividades administrativas e pedagógicas da referida instituição. Subordinado à Coordenação Geral de Transporte (CGT), integra a PU. Compreende a Divisão de Transporte (DIVITRANS), à qual compete controlar a movimentação dos veículos, prover abastecimento da frota e elaborar as escalas de serviços dos motoristas; a Garagem Central (GC), que abriga os veículos, e uma Seção de Manutenção e Reparo de Veículos Motorizados (SMRVM), para garantir a manutenção da frota.

Os profissionais que compõem o ST da UFPB somam 39 (trinta e nove) motoristas efetivos e 51 (cinquenta e um) motoristas terceirizados, todos distribuídos nos quatro *Campi*. O *Campus I*, que constitui nosso **universo**, agrega: o quadro de pessoal composto pela PU e a CGT; o diretor da DIVITRANS; o chefe da SMRVM; 1 (uma) secretária terceirizada; 16 (dezesesseis) motoristas efetivos; 34 (trinta e quatro) motoristas terceirizados e 4 (quatro) funcionários responsáveis pela limpeza e lavagem dos veículos, totalizando 58 (cinquenta e oito) profissionais.

Na GC, funciona o Núcleo de Transporte (NT) da JMT – Serviços de Locação de Mão de Obra Ltda., empresa privada responsável pela mão de obra terceirizada. Desse universo, deduzimos uma amostra percentual constituída dos seguintes sujeitos: 1 (um) gestor, que corresponde a 100% (cem por cento) ao cargo ocupado e 6 (seis) motoristas escolhidos sob o critério aleatório, equivalente a 12 % do total, sendo 2 (dois) do quadro efetivo, implicando em 12,5% dos efetivos e 4 (quatro) terceirizados, referentes a 11,7% dos 34 existentes, todos do *Campus I*, totalizando 7 (sete) servidores que representou 12,0% do total desse universo, a quem foi aplicado o seguinte instrumento: entrevista semiestruturada para caracterização do sujeito (roteiro de entrevista) e coleta de dados que respondeu às questões da pesquisa.

Para melhor compreensão acerca do seu funcionamento, localizamos a seguir o ST no organograma da PU (Figura 01).

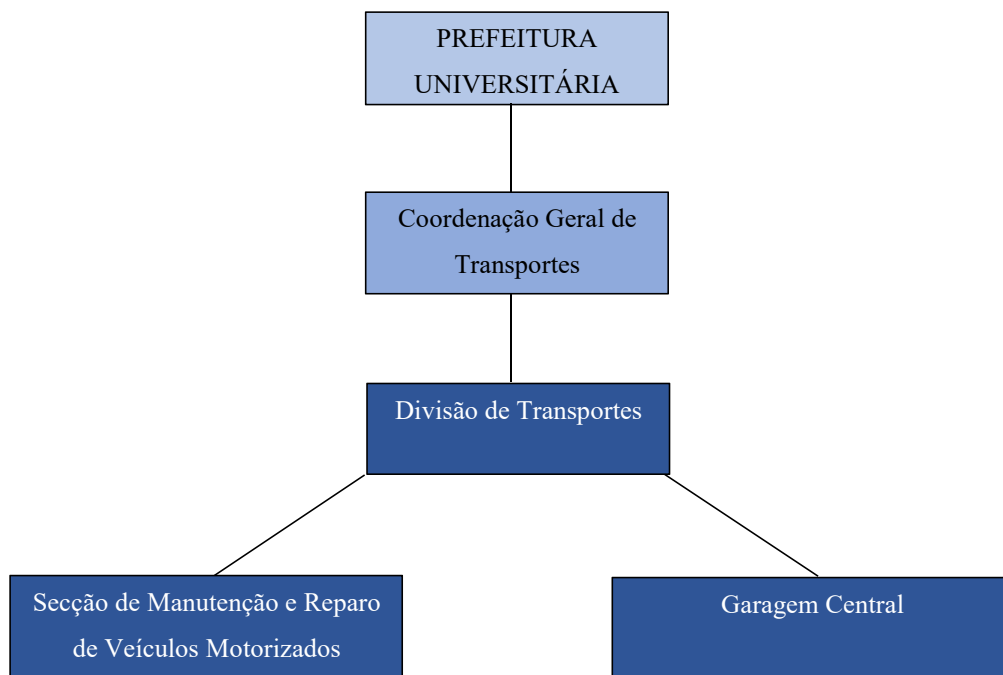
Figura 01 – Organograma da Prefeitura Universitária da UFPB



Fonte: Prefeitura Universitária

Com base no organograma mostrado na Figura 01, montamos a Figura 02, que representa a estrutura organizacional do ST da UFPB, com atualizações decorrentes da expansão do *Campus I* da UFPB. Na configuração visualizada a seguir, a CGT ampliou o seu campo de ação, imprimindo, desse modo, autonomia aos serviços específicos de transportes.

Figura 02 – Organograma da Coordenação Geral do Setor de Transporte da UFPB



Fonte: adaptação do autor, a partir do organograma da Prefeitura Universitária

2.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Constituiu instrumento de coleta dos dados desta pesquisa a entrevista semiestruturada por meio de perguntas que, além de apresentar opção com questões fechadas para caracterização dos sujeitos, complementou a construção do roteiro de entrevista com questões mais flexíveis e abertas, atendendo aos objetivos do trabalho. Nessa perspectiva, nos espelhamos no conceito de que “esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas” (MANZINI, 1990/1991, p. 154 *apud* MANZINI, 2004, p. 2). Nesse prisma, o autor aconselha alguns cuidados, que foram tomados, na elaboração do roteiro: quanto à linguagem adequada;

quanto à forma das perguntas e à sequência das perguntas (MANZINE, 2004, p.3). Dessa forma podemos estudar os relatos sobre os fatos à luz dos pressupostos da pesquisa.

Os sujeitos foram contatados e informados quanto à aplicação do instrumento, com data e hora previamente agendadas, como também sobre a gravação e a posterior transcrição a ser publicizada, sendo preservada a sua identidade. Em complementação aos dados da pesquisa, foram explorados documentos do ST, cujo conteúdo ofereceu subsídios à apuração dos dados. O instrumento aplicado obedeceu ao roteiro de entrevista mostrado no Apêndice D.

2.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Para o tratamento dos dados coletados, adotamos a **análise temática**. Tomamos o tema como foco central por permitir trabalhar adequadamente com as unidades de registros inseridas no contexto. Para Bardin (2011, p. 135),

fazer uma análise temática consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição, podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido.

Destacamos os seguintes procedimentos metodológicos adotados na análise de conteúdo: **categorização** (classificação de elementos), **descrição, interpretação e inferência**, a “depende dos propósitos da pesquisa, do objeto de estudo, da natureza do material disponível e da perspectiva teórica adotada”, de acordo com a sequência proposta a seguir:

a) **decompor o material** a ser analisado em partes (o que é parte vai depender da unidade de registro e da unidade de contexto que escolhemos); (b) distribuir as partes em **categorias**; (c) fazer uma **descrição do resultado da categorização** (expondo os achados encontrados na análise); (d) **interpretar os resultados** obtidos com auxílio da fundamentação teórica adotada; (e) fazer **inferências dos resultados** (lançando-se mão de premissas aceitas pelos pesquisadores); (BARDIN *apud* MINAYO *et al.*, 2008, p.87-88, grifo nosso).

Os dados foram referenciados à problemática e aos objetivos da pesquisa, à luz da fundamentação teórica, e agrupados e analisados em categorias definidas.

3. INSTRUMENTOS CONCEITUAIS

3.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA-CONCEITUAL DE GESTÃO

O estudo sobre processos gestionários requer buscar, em primeiro plano, as conceitualizações historicamente produzidas por diversas escolas. Para efeito de conhecimento do termo *gestão*, o *Dicionário Aurélio* define-o como: ato de gerir; gerenciar. Porém, tomado como sinônimo de *administração*, esse conceito é mais abrangente e específico: “ação ou efeito de administrar; conjunto de princípios, normas e funções que têm por fim ordenar a estrutura e o funcionamento de uma organização” (FERREIRA, A. B. H, 2001, p. 347). Gestão expressa ação ou processo de gerir, cujo foco volta-se para conduzir processos nos quais estão articulados produção, relações humanas e negócios (RICHARDS, 1987). Nessa direção, apresentamos conceitos perseguindo uma linha evolutiva, dos clássicos aos contemporâneos.

Montana e Charnov (2010) desenvolveram estudos sobre administração, com destaque para Charles Babbage (1792 – 1871), que datam do início da Revolução Industrial (Inglaterra, no século XVIII, e toda Europa e América, no séc. XIX), tendo como ideia o mundo industrial que se implantava e requeria o estudo sistemático da administração enquanto padronização das operações e ajustamento para o funcionamento das empresas. Após cinquenta anos, Frederick Winslow Taylor retomou essas ideias e, juntamente com Henry Robson Towne (1844 – 1924), imprimiram caráter científico aos processos de administração e gestão, aplicando a Teoria da Administração Científica que, ainda hoje, influencia administradores, com ênfase na seleção, treinamento, incentivo salarial, divisão do trabalho e produção em série.

Além de Taylor, foram importantes nos primórdios da administração científica: Henry Fayol, que definiu a Teoria Clássica da Administração pautada nos processos de planejamento, coordenação, controle e avaliação no chão da indústria; Henry Ford, como idealizador do Fordismo (1913), implantando a produção em série como estratégia para minimizar custos e ampliar a venda; Max Weber, teórico da burocracia, caracterizada pela hierarquização e normatização na administração, e Emerson Harrington, que criou os Doze Princípios da Eficiência Organizacional. Peter Ferdinand Drucker, teórico da administração moderna, reorganizou os princípios da administração, dando origem à sigla PODC (Planejar, Organizar,

Dirigir e Controlar), enfatizando a importância dos recursos humanos no cumprimento dos princípios da administração organizacional (MONTANA; CHARNOV, 2010).

Nesse contexto, entende-se que administração é a ciência social que estuda e sistematiza a prática de gerenciar recursos, pessoas e negócios de forma organizada e planejada para atingir seu objetivo. “As organizações também possuem objetivos, e são eles que alicerçam o trabalho, na medida em que determinam a estrutura das instituições, as atividades e a distribuição dos recursos humanos nas diversas tarefas” (GRECO, 2017, p. 3).

Drucker (2006) destacou os processos de administração e dos administradores como imprescindíveis às necessidades específicas de todas as organizações humanas. Mesmo enraizada no chão das organizações, enquanto ciência social, a administração está vinculada ao contexto e impregnada na cultura das nações. O autor a preceitua como função social “enraizada nas tradições de valores, hábitos, crenças, sistemas governamentais e políticos” (Ibid., p.16).

Segundo os clássicos, o modelo de gestão caracterizava-se como centralizado, autoritário e, hierarquicamente, verticalizado. Drucker (2002, p. 274), já no século XX, reforçou a autoridade do administrador no exercício da função de comando, como podemos constatar na seguinte afirmação:

é uma ferramenta para tornar as pessoas produtivas quando trabalham em conjunto. Como tal, uma estrutura organizacional é adequada para determinadas condições e determinadas épocas. Por exemplo, ouve-se falar muito hoje em dia sobre o “fim da hierarquia”. Isso é bobagem pura e simples. Em qualquer instituição é preciso que haja uma autoridade final, alguém que, numa situação de perigo comum, tome a decisão final e possa esperar ser obedecido. Se o navio está afundando, o capitão não convoca uma reunião – ele dá ordens. E, para que o navio seja salvo, é preciso que todos obedçam a essas ordens, e que o façam sem discussão, sem “participação”. Mas a organização correta para lidar com crises não é a organização apropriada para lidar com todas as tarefas. Às vezes a abordagem de equipes é a resposta certa.

Para Megginson *et al.* (1998), a administração possui dois objetivos principais: a) chegar à eficiência através dos meios e processos na organização e utilizar-se dos recursos disponíveis de forma racional; b) atingir a eficácia, concretizar os objetivos da organização e atingir os resultados. Em síntese, é objetivo da gestão de uma instituição promover o desenvolvimento organizacional, adequando o modelo aos objetivos, e aplicar, racionalmente,

os recursos disponíveis para atingir os resultados pretendidos. Para tanto, além do conhecimento específico em gestão, faz-se necessário o mergulho em outras áreas do conhecimento tais como a contabilidade, a matemática, o direito, a economia, a psicologia, a estatística e a informática, entre tantas outras que possam auxiliar no alcance dos objetivos das organizações. Dessa maneira, o gestor precisa estar atento às metas a alcançar, conhecer bem a organização, ter capacidade para resolver os problemas, saber lidar com os recursos financeiros e tecnológicos e tomar decisões que produzam resultados positivos à organização.

Estudioso da gestão, em seu trabalho dissertativo ancorado em Junquillo (2000) e Reed (1989), Neto (2003, p. 32-33) apresenta o conceito sociológico de gestão com base técnica, política e crítica na estrutura capitalista:

- a) a **Técnica** – a gestão é vista como instrumento tecnológico neutro e racional que objetiva o alcance de resultados coletivos, preestabelecidos e não atingíveis sem sua aplicação. Pressupõe a gestão a partir de estruturas racionais formalizadas de sistemas de controle capazes de garantir eficiência sobre a coordenação das ações humanas;
- b) a **Política** – em resposta ao determinismo da perspectiva técnica, a política concebe a gestão como um processo social. Daí a ênfase na questão do conflito de interesse entre grupos nas organizações, caracterizando-se o ambiente como de grandes incertezas no qual os resultados organizacionais são buscados. A contribuição dessa perspectiva é que ela rejeita a concepção mecanicista e determinística da gestão, em troca de uma visão desta última como resultante de uma dinâmica advinda da ação humana, à medida que considera os indivíduos, em particular os gerentes, como dotados de poderes suficientes, para influenciar meios e resultados organizacionais;
- c) a **Crítica** – essa perspectiva é, de certa forma, uma alternativa à perspectiva política no sentido de que esta última, ao enfatizar a ação humana, promove uma espécie de negligência dos chamados aspectos institucionais inerentes às estruturas de poder e de controle da economia política de uma dada sociedade. Nesta perspectiva, a questão dos conflitos políticos entre grupos organizacionais não é negada, mas o que se acentua é que esses processos têm de ser entendidos como estando vinculados a determinadas estruturas capitalistas de produção, das quais a organização é parte, e que se definem imperativos para a própria sobrevivência do sistema econômico como tal.

Os autores supramencionados, contemplando a administração nas organizações, se manifestam declarando como objetivos desse campo: a manutenção e o desenvolvimento das organizações na busca do sucesso no processo produtivo.

Tanto no setor público como no privado, o processo de gestão é essencial à manutenção e ao desenvolvimento da organização. Como instrumento técnico neutro e racional, em contraponto às demandas políticas, atenta para os conflitos de interesses resultantes dos processos gerenciais autoritários, enquanto a gestão crítica reconhece interesses conflitantes em consequência do controle da economia.

3.2 CONTEXTUALIZANDO GESTÃO NO SETOR PÚBLICO

O termo *gestão pública* só veio a surgir em instituições da administração pública, em meados do século XX, precisamente na década de 1950. É interessante destacar que, nos anos 50, inicia-se um movimento que defende a substituição do termo *administração* por *gestão*, considerando que, enquanto a administração prioriza a hierarquização da administração clássica, os processos gerenciais voltam-se para a aplicação do pensamento dos negócios cujo compromisso é retirar o máximo dos rendimentos (DRUCKER, 1997). O autor defende a gestão como processo gerencial com aplicação de ferramentas no processo gestor, cujo compromisso é retirar o máximo de lucros.

Para Cunha (2012, p. 6), gestão pública “designa o campo de conhecimento e trabalho relacionado às organizações de interesse público. [...] indica as práticas da administração do setor público”. Nesse contexto, o objetivo maior dessa modalidade de gestão é o interesse público, com práticas voltadas para os fins do Estado.

A gestão pública responde pela organização e pelo desenvolvimento de uma instituição comprometida com o alcance dos objetivos definidos nos planos de governo, aplicando adequadamente estratégias e recursos em prol do bem comum. Nessa perspectiva, “a gestão pública é focada em resultados e orientada para o cidadão”, com a responsabilidade de fornecer a “devida contribuição à competitividade do país” (LIMA, 2006, p.8).

A gestão pública tem sido campo de interesse para o desenvolvimento de pesquisas por estudiosos da administração que destacam a existência de três formas de administração pública: administração patrimonialista; administração pública burocrática e administração gerencial. Utilizado na época da monarquia, quando o Estado era considerado propriedade do rei, e sobressaíam o clientelismo e os favores reais, o primeiro modelo fazia imensa confusão

entre o público e o privado e não atribuía importância à prestação de contas. Historicamente, ele se fez presente no Brasil desde o período colonial até o princípio da República Velha no século XIX.

Nesse contexto, essa forma administrativa tendeu a se tornar obsoleta com o advento e crescente capitalismo industrial, com isso necessitando de uma nova forma de administração.

A administração pública burocrática (weberiana), baseada nos princípios do formalismo, da impessoalidade, da hierarquização e do rígido controle de meios, centra-se na formalidade para controlar processo e ações decisórias do Estado em observância a uma hierarquia vertical do poder – a legalidade no exercício da administração.

Com o surgimento e a complexidade dos novos serviços sociais com os quais o Estado teria que arcar, como educação, saúde e outras políticas direcionadas à diminuição das desigualdades econômicas e sociais, tornou-se necessária uma administração mais eficiente, flexível e menos hierárquica. Essa função caberia à administração gerencial, implantada no Brasil, através do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), a partir de 1995 (BRESSER-PEREIRA, 2009), pelo Plano Diretor da Reforma Administrativa (PDRA), regulador da economia e da sociedade e voltado para os compromissos sociais e econômicos. Esse modelo de administração, focado em objetivos e resultados, respalda a legalidade, o controle de procedimentos e a aplicação dos recursos públicos voltados para metas. Basicamente a gestão pública deve ser caracterizada pela legalidade, impessoalidade, moralidade e transparência.

Nos níveis federal, estadual e municipal, nas organizações públicas a administração gerencial proporciona e trabalha com diagnóstico e planejamento, metas determinadas e controle dos recursos financeiros, características relevantes da administração moderna. Segundo Costin (2010), esse modelo é voltado para resultados; atribui maior autonomia ao gestor; gera incentivos de desempenho superior. Menos centralizado, permite maior agilidade e eficiência na prestação de serviços aos usuários, com perspectivas de melhoramentos em médio e longo prazos e, conseqüentemente, mais qualidade administrativa.

3.3 FUNDAMENTOS HISTÓRICO-CONCEITUAIS DA GPP

3.3.1 Conceitos de Gestão por Processos

Etimologicamente *processo* significa, “o modo por que se realiza ou executa uma coisa; método, técnica” (FERREIRA, A. B. H. 2001, p. 558). Assim posto, entende-se por processos: meios, etapas, formas pelas quais pode desenvolver o trabalho, ordenadamente e sob constante interação entre estes, para se atingir a sua meta final como produto ou serviço. Processo pode ser considerado o conjunto de atividades realizadas com objetivo determinado, envolvendo entrada, processamento e resultado em serviços ou produtos que atendem a objetivos da sociedade, de um cliente ou de uma empresa. Assim, em qualquer processo, existe a entrada e a saída na dinâmica da produção de bens, classificados estes em tangíveis² e intangíveis³.

De Sordi (2008) entende por processos uma relação de atividades integradas entre si, apresentando uma sequência lógica e agregando valor aos produtos ou serviços, satisfazendo o cliente final. Nessa lógica, Cruz (2003) endossa as ideias daquele autor, ao afirmar que processo é um agregado de elementos e atividades que nos direcionam entre o início e o final do trabalho e que somam valores, com o objetivo de alcançar a meta final, beneficiando os clientes e os usuários.

Na literatura específica sobre administração, deparamos com variados conceitos apresentados por um grande número de autores. Igualmente sobre o conhecimento de gestão, há um vocabulário específico para alguns termos que caracterizam determinados modelos de implementação. De Sordi alerta sobre a compreensão do exato significado da expressão “gestão de processos” *versus* “gestão por processos”. Alguns autores não fazem essa distinção, causando distorções. Segundo De Sordi (2014, p. 24), “embora haja alguns pontos comuns, são objetos distintos: a gestão de processos se apresenta com uma abrangência muito reduzida

² Também chamados de *bens corpóreos* e *bens materiais*, são tangíveis os bens que constituem uma forma física, bens concretos, que podem ser tocados. Ex.: veículos, terrenos, dinheiro, móveis e utensílios, estoques, etc.

³ Também chamados de *bens incorpóreos* e *bens imateriais*, são intangíveis os bens que não constituem uma realidade física e que não podem ser tocados. Ex.: nome comercial (marca), patente de invenção, ponto comercial, o domínio de internet, etc. (SÓ CONTABILIDADE, *on line*, 2017). Disponível em: <<http://www.socontabilidade.com.br/conteudo/patrimonio.php>. Acesso em: 31 jul. 2017. 18:53:00.

em comparação com a gestão por processos; esta, uma abordagem administrativa, aquela, um estilo de organização e gerenciamento da operação de empresas”.

O Manual de Gestão por Processos, publicado pelo Ministério Público Federal – MPF (2013, p. 3-14), semelhantemente, conceitua processo como um agrupamento de atividades ordenadas com definidas entradas e saídas, com o objetivo de alcançar metas da organização, geralmente ligadas aos setores “gerenciais, finalísticas e de apoio”, ao subdividir em subprocessos e constituir “um nível maior de detalhamento dos processos, que demonstra os fluxos de trabalho e atividades sequenciais e interdependentes, necessárias e suficientes para a execução de cada processo da organização”. Para uma melhor compreensão, descrevemos a hierarquia de processos, demonstrada por esse manual, com sua respectiva ilustração representada na Figura 03, a seguir:

- **Macroprocesso:** geralmente envolve mais de uma função organizacional cuja operação tem impacto significativo no modo como a organização funciona. Exemplo: Macroprocesso de Gestão de Pessoas.
- **Processo:** consiste num grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam recursos da organização para gerar resultados. São operações de alta complexidade (subprocessos, atividades e tarefas distintas e interligadas), visando cumprir um objetivo organizacional específico. Exemplo: Avaliação de desempenho.
- **Subprocesso:** está incluído em outro subprocesso, ou seja, um conjunto de operações de média a alta complexidade (atividades e tarefas distintas e interligadas), realizando um objetivo específico em apoio a um processo. Exemplo: Desenvolvimento de pessoal.
- **Atividades:** são operações ou conjuntos de operações de média complexidade, que ocorrem dentro de um processo ou subprocesso, geralmente desempenhadas por uma unidade organizacional determinada e destinada a produzir um resultado específico. Exemplo: Realiza avaliação.
- **Tarefas:** nível mais detalhado das atividades; é um conjunto de trabalhos a serem executados, envolvendo rotina e prazo determinado; corresponde a um nível imediatamente inferior ao de uma atividade. Exemplo: enviar avaliação devidamente preenchida (MANUAL DE GESTÃO POR PROCESSOS. MPF/PGR. 2013, p. 24).

Figura 03 – Hierarquia de Processos



Fonte: Adaptação do autor a partir do Manual de Gestão por Processos do MPF/PGR (2013)

“A gestão por processos de negócios implica treinar funcionários para desempenhar múltiplos papéis e dar autonomia a eles para decidirem quando desempenhar cada um” (DE SORDI, 2014, p. 22). Implica dizer que uma instituição pública que adote o modelo de processos irá requerer dos seus servidores o exercício de vários papéis com poder de tomada de decisão. Na prática, facilitaria o andamento dos processos, quando, na ausência de um servidor, outro assume o controle, formando um ciclo participativo entre os atores que fazem parte do sistema, beneficiando o serviço/produto final. Para isso, o funcionário já deve saber, anteriormente à assinatura do seu contrato, segundo a estrutura da organização, a forma de prestação de serviço, com atribuições a serem desempenhadas, diferentemente da ocupação funcional antes praticada (Ibid.).

A estrutura organizacional é a espinha dorsal das empresas e instituições que se arriscam a implementar uma nova forma de atingir suas metas através de processos. Para Ostroff (1999, p. 74, *apud* DE SORDI, 2014, p. 34-35),

o organograma de uma empresa é uma representação visual da sua estrutura, bastante útil para demonstrar os departamentos funcionais, os níveis hierárquicos de comando e alocação de pessoas. Entretanto, pouco transmite a respeito dos processos de negócios que sustenta a organização como um todo e que perpassam diversos departamentos funcionais da organização. A abordagem administrativa da gestão por processos, por priorizar o processo em si, provoca várias alterações na estrutura organizacional, tais como: deslocamento de grande parte do processo decisório, que, antes, estava em mãos de superiores hierárquicos, para os “donos de processos” e operadores; eliminação das barreiras de comunicações hierárquicas e funcionais da organização; enxugamento dos níveis hierárquicos de decisão; reconfiguração das habilidades necessárias para o trabalho orientado a processos; fortalecimento de parcerias externas e terceirização de atividades não fundamentais para a organização, entre as mais importantes.

3.3.2 Pilares Teóricos da Gestão por Processos

A gestão por processos propõe melhorias contínuas dos processos ou mercado (BPM). É o modelo que prioriza o controle de processos, com o objetivo de centrar esforços no sentido de contemplar o acompanhamento dos processos e resultados, de forma a corrigir desvios e melhorar a produção. Nesse modelo de gestão, o gerenciamento evidencia como função do gestor identificar, planejar, executar, documentar, avaliar e controlar, afim de promover a melhoria dos processos de negócios, de produção, de serviços, de modo coerente com os objetivos organizacionais. Nessa direção, exige a declaração de estratégias, sequência e desburocratização definidas que levem à melhoria da produção organizacional.

Em uma organização, na dinâmica da produção, os processos são classificados como imateriais, de trabalho, de etapas sequenciais, de coordenação, exigindo, durante todo o processo, o planejamento, o controle e a avaliação, realizados integradamente. A otimização do processo é também comprometida com a ideia da melhoria contínua do gerenciamento. Este é resumidamente expresso no mapeamento das atividades de uma organização, do início ao fim do processo de produção de bens materiais e imateriais. Mesmo com a automação dos processos de produção, é impossível descartar a ação humana enquanto força de trabalho material e imaterial.

Para Silva (2012, p. 369), “gestão de processo não é um modelo inteiramente novo”. Segundo Melvin Hinich; Munger (1997, *apud* SILVA, 2012), W. A. Shewhart, em seu livro *Economic control of quality of manufactured product*, publicado em 1931, foi um dos primeiros a defender o controle do processo em favor do controle do produto. Em face de tal argumentação, percebemos a importância do conhecimento sobre gestão por processos nas organizações. A partir da década de 1980, foi agregada especial atenção à gestão por processos como modelo revolucionário cientificamente fundamentado.

No entanto, as consequências de muitas incursões deste modelo ocasionaram cortes de pessoal e estouros de orçamento. Depois disso, Davenport (1993), com uma visão mais moderada, sugeriu uma abordagem menos agressiva dos processos e passou a adotar a melhoria contínua dos processos de negócio e inovação (HELLSTRÖM, 2006, *apud* SILVA, 2012, p. 369).

No *Manual de Gestão por Processo do MPF/PGR* (2013, p. 13), radicaliza-se essa diferença do conceito de gestão quanto ao modelo tradicional, ao se definir GPP como “uma orientação conceitual que visualiza as funções de uma organização com base nas sequências de suas atividades, ao contrário da abordagem funcional tradicional, em que as organizações estão separadas por áreas de atuação, altamente burocratizadas e sem visão sistêmica do trabalho que realizam”. Essa conceituação tem importância para o entendimento dos novos modelos de gestão das organizações.

De Toro e McCabe (1997, p. 55-60, *apud* DE SORDI, 2014, p. 16) definiram GPP evidenciando: “uma estrutura gerencial orientada a processos, em que gestor, time e executores do processo são todos executores e pensadores enquanto projetam seu trabalho, inspecionam seus resultados e redesenham seus sistemas de trabalho, de forma a alcançar melhores resultados”. Nesse caso, as organizações gerenciadas à luz desse modelo valorizam o cliente/usuário, o trabalho em conjunto e os atores como individualmente responsáveis pela finalização e qualidade dos serviços/produtos, atuando “na redução de interferências e de perdas decorrentes de interfaces entre organizações, áreas funcionais e entre níveis hierárquicos, principais problemas da gestão funcional” (BALZAROVA, M. A. *et al.*, 2004, *apud* DE SORDI, 2014, p. 18).

Atualmente, existem organizações que continuam sendo geridas pelo modelo tradicional, estruturadas em departamentos, realidade que provoca a existência de gargalos burocráticos e reduzido nível de informação interna e externa. Para um entendimento claro acerca da diferença entre a gestão por processos e a gestão funcional (tradicional), De Sordi (2014, p. 21) apresenta – no quadro a seguir – as distinções entre as duas abordagens, destacando seus pilares.

Quadro 01 – Características da gestão por processos *versus* gestão funcional

CARACTERÍSTICAS ANALISADAS	GESTÃO FUNCIONAL	GESTÃO POR PROCESSOS
Alocação de pessoas	Agrupadas junto aos seus pares em áreas funcionais	Times de processos envolvendo diferentes perfis e habilidades
Autonomia operacional	Tarefas executadas sob rígida supervisão hierárquica	Fortalece a individualidade, dando autoridade na tomada de decisões
Avaliação de desempenho	Centrada no desempenho funcional do indivíduo	Centrada nos resultados do processo de negócio
Cadeia de comando	Forte supervisão de níveis hierárquicos superpostos	Fundamentada na negociação e colaboração
Capacitação dos indivíduos	Voltada ao ajuste da função que desempenham/especialização	Dirigida às múltiplas competências da multifuncionalidade requerida
Escala de valores da organização	Metas exclusivas de áreas geram desconfiança e competição entre áreas	Comunicação e transparência no trabalho gerando clima de colaboração mútua
Estrutura organizacional	Estrutura hierárquica, departamentalização/vertical	Fundamentada em equipes de processos / horizontal
Medidas de desempenho	Foco no desempenho de trabalhos fragmentados das áreas funcionais	Visão integrada do processo, a fim de manter uma linha de agregação constante de valor
Natureza do trabalho	Repetitivo e com escopo bastante restrito/mecanicista	Bastante diversificado, voltado ao conhecimento / evolutivo- adaptativo
Organização do trabalho	Em procedimentos de áreas funcionais / mais linear	Por meio de processos multifuncionais / mais sistêmicos
Relacionamento externo	Pouco direcionado, maior concentração no âmbito interno	Forte incentivo por meio de processos colaborativos de parcerias
Utilização da tecnologia	Sistemas de informação com foco em áreas funcionais	Integração e “orquestração” dos sistemas de informação

Fonte: DE SORDI, 2014

“Não importa se a organização tem ou não fins lucrativos, pública ou privada, de micro, pequeno, médio ou grande porte, pois o propósito principal de uma organização é gerar valor para o cliente por meio de seus produtos e/ou serviços” (BPM CBOK, 2013, p. 45, *apud* SILVA, 2014, p. 11). A busca da sociedade por melhores produtos/serviços faz com que as organizações caminhem para a excelência, notadamente se utilizando das novas tecnologias.

As tecnologias avançadas, a derrubada das fronteiras entre os mercados nacionais e as expectativas alteradas dos clientes, que contam agora com mais alternativas de que em qualquer época anterior, combinaram-se para tornar as metas, os métodos e os princípios organizacionais básicos da clássica corporação tristemente obsoletos. A recuperação de sua capacidade competitiva não é uma questão de fazer com que o seu pessoal trabalhe mais arduamente, mas de fazer com que aprenda a trabalhar de uma forma diferente. Ou seja, as empresas e os seus empregados precisam desaprender

muitos dos princípios e das técnicas responsáveis, por tanto tempo, pelo seu sucesso (HAMMER; CHAMPY, 1994, p. 4, *apud* SILVA, J. G. 2014, p. 24).

Sintetizando, destacamos como pilares da gestão por processos: a definição de estratégias, a sequência, a simultaneidade do processo, a desburocratização e o compartilhamento do conhecimento voltados para a melhoria dos resultados, em instituição pública ou privada.

3.4 O MODELO DE GESTÃO POR PROCESSOS NO SETOR PÚBLICO

As novas exigências do mercado financeiro e o processo de globalização impõem uma crescente competição entre as organizações mundiais, levando o Estado a aperfeiçoar suas empresas e a colocá-las em nível de concorrência com as demais. Os órgãos públicos procuram não ficar atrás, ajustando suas instituições para melhor servirem à sociedade, de acordo com os princípios constitucionais que priorizam o desenvolvimento do indivíduo e da coletividade.

A GPP em órgãos públicos no Brasil gradativamente vem sendo implantada, requerendo estudo, reestruturação, adaptação, criando um clima organizacional propício ao modelo, com vistas a contribuir para a otimização da gestão estatal. Nas IFES, esse processo requer maior rigor, dada a natureza dos serviços que as instituições prestam à sociedade, como também o nível do serviço educacional prestado. E, assim, em níveis de graduação ou pós-graduação, formam profissionais à luz das novas tendências administrativas.

O setor público, especialmente as IFES brasileiras, tem a gestão como seu maior desafio. Precisam adaptar o conhecimento científico considerando os recursos disponíveis, a mão de obra tecnicamente qualificada e as novas tecnologias.

A universidade pública brasileira em seus diferentes papéis, frente ao atual contexto de mudanças, transições e transformações sociais, tem na questão gerencial um mecanismo de fundamental importância como estímulo a busca pela qualidade e o alcance do atendimento às demandas governamentais e da sociedade. Assim, é mister que as universidades pensem, discutam e aperfeiçoem seus processos de gestão para que possam, efetivamente,

desempenhar seu relevante papel social de promotoras do conhecimento (FAYER, 2013, p. 14).

Implementar a gestão por processos numa instituição pública de ensino superior não é fácil, tendo em vista a complexidade dos seus objetivos. Os serviços que oferecem ainda estão, em grande parte, atrelados ao modelo funcional, e os recursos para o seu funcionamento dependem das prioridades estabelecidas pelo Congresso Nacional. Desde 2012, o governo federal tem cortado drasticamente as cifras orçamentárias destinadas às instituições públicas, utilizando como argumento o Teto de Gastos e apresentando propostas tipo Programa de Desligamento Voluntário (PDV), em especial à educação pública superior das universidades, colocando sob ameaça o desenvolvimento das metas institucionais. Dessa forma, tem conclamado por meio de diversas vias, a total abertura para o capital privado no mercado educacional brasileiro.

Apesar dos atuais ataques do governo às instituições públicas e seus servidores, as IFES têm tentado implementar novos modelos administrativos que venham acompanhar esse processo, em face da vertiginosa evolução tecnológica, associada às teorias consideradas inovadoras na área da gestão. Orssatto (1999, *apud* MORONI; HANSEN, 2006, p. 47-48) ressalta essa questão atual como preocupação das instituições.

Nos processos de negócios dos dias atuais, a antiga visão funcional tem dado lugar à visão por processos. Nesta abordagem, diversos departamentos de uma organização executam etapas distintas de processos corporativos que cruzam a organização horizontalmente. [...] Na prestação de serviços, os processos estão intimamente relacionados com o desempenho final, isto é, o cliente percebe o serviço como um todo, e não suas partes de forma separada. As estruturas funcionais apresentam deficiências no fluxo de atividades entre os departamentos, ocasionando diversos problemas para a entrega do produto final. [...] Estruturas verticalizadas, nas quais a administração é conduzida setorialmente ou por função, apresentam problemas para os administradores, pois não criam um fluxo cadenciado desde a criação até a entrega dos serviços. A troca da visão da organização funcional (setorial) para a visão por processos tem sido apontada como o caminho para integração entre os departamentos.

Sob essa ótica, as organizações e as instituições têm buscado formas de atingir um melhor nível de qualidade na prestação de serviços aos usuários e na oferta de produtos a determinados clientes. Dessa forma, “um sistema de gestão da qualidade é o conjunto de

ferramentas que garantem a qualidade de um produto ou serviço por meio do controle de seu processo com a finalidade de garantir a sobrevivência da organização e a seguir possibilitar a sua permanente e contínua evolução” (PALADINI, 2004, *apud* KUHN, 2013, p. 13).

3.4.1 Gestão por Processos no Contexto das IFES

Tomando como referência a formulação de Sobrinho (2008, p. 78), segundo a qual “uma instituição pública precisa ser eficiente e cuidar para não desviar-se das funções que o interesse geral lhe determina”, ao defender uma universidade pública e de qualidade, consideramos a proposta do citado autor como um dos suportes para alavancar o desenvolvimento deste trabalho.

Considerando a citação, destaca-se a necessidade de um processo de gestão coerente com suas funções que, no caso específico das IFES, são as seguintes: promover o ensino, a pesquisa e a extensão, perseguindo a eficiência do processo e a eficácia dos resultados. Chauí (1980, p. 34) afirma que “a universidade tem hoje um papel que alguns não querem desempenhar, mas que é determinante para a existência da própria universidade [...] em lugar de criar elites dirigentes, está destinada a adestrar mão de obra dócil para um mercado sempre incerto”. O mercado financeiro envolve também a participação e a transformação da educação pública superior num vantajoso objeto de mercado a ser manipulado pelo capital de grandes organizações privadas.

Contemplando a problemática, Santos (2010, p.19) destaca ter a expansão do ensino superior priorizado o mercado de serviço para beneficiar o sistema capitalista. Essa expansão se dá atendendo a modelos disseminados por países centrais, especialmente nos países periféricos, nos quais a “gestão, a qualidade e a velocidade da informação são essenciais à competitividade econômica”

A competitividade nos processos educacionais tem assumido um papel importante. A economia do país atrela-se ao nível de conhecimento e de competência técnico-científica cada vez mais exigido das pessoas, como também a criatividade e a informação, sendo credenciados como condição de empregabilidade nas variadas funções que o mercado oferece. As IFES têm uma função social relevante a cumprir no que diz respeito aos processos de

formação para o exercício profissional e cidadão. Não podemos desconsiderar, nessa direção, os compromissos assumidos por essas instituições com os grandes investidores multinacionais patrocinados pelas ideias e exigências do Banco Mundial (BM) – Banco Internacional de Reconstrução de Desenvolvimento (BIRD), entre outras organizações que sugam o patrimônio físico, intelectual, cultural e financeiro nacional. Esse cenário se expande em cadeia nacional, justificando as propostas de ajuste fiscal do governo, que abre o leque de facilidades escancaradas à política do neoliberalismo, o qual põe em risco os direitos trabalhistas adquiridos, subvalorizando a mão de obra da força produtiva do país.

Focada na intervenção de organismos internacionais nas IFES, Chauí (2001) chama atenção para a modernização da universidade, por exigência de organizações externas financiadoras de políticas educacionais, comprometendo o seu papel social. A autora destaca a insatisfação de empresas nacionais em relação à formação universitária, por não preparar jovens profissionais para o exercício da sua profissão nos empreendimentos das diversas áreas prioritárias para a economia local. A insatisfação com a universidade é estruturada para atender aos investidores externos e donos dos meios de produção. Ela ainda destaca as reformas universitárias que contribuem para o desprestígio de graduados em nível superior, os quais não conseguem ingresso no mercado de trabalho em virtude de não demonstrar competência para o desempenho de determinadas profissões. O elitismo universitário tem mantido as IFES distante desse modelo. Com isso, jovens da classe trabalhadora são excluídos, em consequência do não acesso ao conhecimento técnico-científico, pré-requisito de acesso ao mercado de trabalho.

Acrescentamos, ainda, a esse grupo de insatisfeitos, os servidores técnico administrativos, que, em muitos casos, exercem atividades em desvio de função e também se queixam das condições de trabalho. Tanto Chauí (2001) como Santos (2010) são unânimes em afirmar: a crise que abateu às universidades públicas e a reforma têm a ver com o modelo político e econômico neoliberal aguçado no governo de Fernando Henrique Cardoso, tendo continuidade, porém com menor intensidade quanto às universidades federais, nos governos de Luís Inácio Lula da Silva (2003 - 2011) e Dilma Rousseff (2011 - 2016). Atualmente no governo Temer, a fera ideológica neoliberal toma fôlego, mostrando-se mimetizada frente às reformas trabalhista e da previdência detonadas contra o povo brasileiro, utilizando-se de garras afiadas a decepar os direitos trabalhistas e constitucionais adquiridos. Em consequência de tais medidas, as IFES serão diretamente atingidas, parecendo-no enfraquecidas no que se refere à criação de clima organizacional desfavorável à motivação e ao desenvolvimento de

funções realizadas nas diversas áreas de ensino, pesquisa e extensão de uma instituição de ensino superior.

A partir do momento em que o Estado de Bem-Estar entra em crise, o mundo converge para uma nova conjuntura social – a política neoliberal (CHAUI, 2001). Esta tem contribuído para a diminuição dos compromissos sociais pelo Estado e para o aumento da abertura no mercado financeiro com a privatização de empresas públicas e a terceirização dos serviços em instituições públicas. Políticas que comprometem o funcionamento pleno das IFES - das atividades de pesquisas aos serviços de manutenção - têm sido implantadas, comprometendo as funções das IFES. Nesse sentido, é típico o caso da UFPB. Terceirizado o Hospital Universitário Lauro Wanderley (HULW), a administração deste ficou a cargo da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH). De direito privado, criada no final do governo Lula da Silva, com o objetivo de administrar os Hospitais Universitários. Com a recente terceirização, a mão de obra utilizada na prestação de serviços no Restaurante Universitário (RU) e no Setor de Transporte (ST) é contratada por empresas prestadoras de serviços. As justificativas apresentadas para essas mudanças são a necessidade de contenção de gastos e a melhoria dos serviços, modelo de gestão bastante questionada em instituições públicas. No que concerne ao ST da UFPB, esse modelo não condiz com a realidade; a eficiência dos serviços, em alguns casos, deixou a desejar no tocante a alguns aspectos.

Assim, nesta pesquisa, intentamos comprovar a sua contribuição para identificar alguns entraves próprios de uma burocracia mal implementada no país, como também possibilitar a elevação do pensamento crítico e cooperativo do quadro funcional da UFPB. Mediante tal circunstância, é importante observar o pensamento de Chauí (1980, p. 43),

Ligados ao aparelho do Estado e desligados da coletividade universitária, os órgãos dirigentes reduzem o corpo docente, discente e de funcionários à condição passiva de executantes de ordens superiores cujo sentido e finalidade devem permanecer secretos, pois é do sigilo que a burocracia recebe poder.

A partir da afirmação da autora, pode-se deduzir que da semente provém a árvore. Nesse sentido, faz-se necessário procurar avaliar e corrigir os problemas encontrados, seja no ST, seja nos demais setores das Instituições de Ensino Superior (IES), para que, desta semente,

nasça uma prestação de serviço com responsabilidade, eficiência, eficácia e compromisso social, atendendo à sua função e cumprindo seu papel educativo, graduando e pós-graduando profissionais com visão crítica, criativa e, principalmente, humana.

Nessa perspectiva, entendemos que conhecer as metas da instituição, constantes no PDI e identificadas no modelo de gestão utilizado no ST da UFPB, possa contribuir para uma possível implementação de novas propostas administrativas, em conformidade com os princípios fundamentais da administração pública citados no art. 37 da CB, desde que venham dinamizar a gestão na instituição e, conseqüentemente, aperfeiçoar o ST, encontrando soluções aos problemas mais graves e gerando em si uma melhor qualidade no serviço prestado.

A Constituição Federal, em seu artigo 206, define os princípios fundamentais para o sistema de ensino nacional, referenciando o inciso VI. Neste, encontramos o modelo de gestão democrática do ensino público, independentemente de grau, nível ou modalidade. Em complementação, o inciso VII difunde a garantia do padrão de qualidade. Esse modelo se impõe às instituições de ensino superior, por meio de um planejamento estratégico, o denominado Plano de Desenvolvimento Institucional, o qual se constitui como instrumento obrigatório de gestão e de qualidade das IFES.

O planejamento estratégico não constitui objeto deste estudo. Entretanto é interessante o seu destaque, visto que, na gestão por processo, encontram-se contempladas estratégias para a formulação de processos pertinentes aos serviços de uma instituição da magnitude das organizações públicas de ensino superior.

As IFES têm buscado melhorar os processos e os modelos de gestão, com vistas a atingir seus resultados no ensino, na pesquisa e na extensão; em síntese, a formação de graduados e pós-graduados, contribuindo para o desenvolvimento sociopolítico e econômico do Estado.

A partir do pensamento de Barbará (2006), entendemos que a administração pública lança mão de um conjunto integrado de atividades, estruturadas sequencialmente com o objetivo de produzir bens ou serviços focados no atendimento à sociedade.

Pavani Junior e Scucuglia (2011) destacaram ser a gestão por processos a forma ou modelo de gerenciamento centrado em uma visão interfuncional comprometida com a melhoria dos processos e dos seus resultados.

Uma nova forma é sugerida por alguns autores. A GPP, portanto,

é um modelo específico de gestão de processos, sendo que neste modelo a tendência não é separar a organização de maneira funcional, mas sim integrar os diferentes processos. Nesta gestão, há mudanças na estrutura organizacional, priorizando a gerência dos processos e não mais apenas o funcional. Este modelo de gestão é adequado para empresas que tem grande interação com seus clientes, e possuem demandas de produção que necessitam de agilidade durante seus processos produtivos e rapidez na entrega de seus produtos (PAIM *et al.*, 2009, *apud* KUHN *et al.*, 2013, p. 13).

Esse modelo de gestão vem se adequar às IFES, visto o envolvimento destas e de seus diversos setores com a sociedade, exigindo interação na sua estrutura organizacional para alcançar os seus objetivos de ensino, de pesquisa e de extensão. Considerando as funções gerenciais definidas na GPP, percebemos a aproximação dele com os objetivos e a função de um setor de transporte em instituições como as IFES. O setor de transporte de uma instituição deve ser centrado em modelos gerenciais que promovam:

- uniformizar o entendimento sobre a forma de trabalho, por meio do uso dos modelos de processo para uma visão única do negócio;
- melhoria no fluxo de informação, a partir da identificação nos modelos de processo e, portanto, maior entendimento sobre os mesmos por parte dos funcionários;
- padronização dos processos, em busca de um padrão de conformidade;
- melhoria na gestão organizacional, a partir do maior conhecimento dos processos associados, do seu controle e dos seus resultados;
- aumento da compreensão da teoria e prática das atividades por seus executantes, maximizando o desenvolvimento de melhorias e ações;
- redução no tempo e no custo dos processos;
- aumento da satisfação nos clientes internos e externos;
- redução de não conformidades. (PAIM, *et al.*, 2009 *apud* KUHN *et al.*, 2013, p. 14-15).

Os autores “argumentam ainda que a principal ferramenta utilizada no mapeamento do processo é o fluxograma, esse torna o processo visível e cria um entendimento comum, pois deixa claro os passos do processo, possibilitando a sua melhoria e também identificação dos possíveis problemas” (KUHN *et al.*, 2013, p. 20).

Para cumprir a sua missão e alcançar os seus objetivos, qualquer organização deve assentar-se em uma estrutura funcional que considere os órgãos que a compõem,

considerando a interrelação entre as partes, com destaque para os setores básicos na prestação de serviço e suporte para todos os demais.

O gerenciamento por processos é o modelo que evidencia a função do gestor identificar, planejar, executar, documentar, controlar e avaliar as ações a serem realizadas, de modo a promover a melhoria dos processos em benefício da produção de serviços coerente com os objetivos da organização. O grande desafio é a melhoria dos processos organizacionais com base em planejamento e execução de estratégias que conduzam ao fim desejado.

4 GESTÃO DE TRANSPORTE NA UFPB

Transporte faz parte do complexo logístico de uma organização. No Brasil em geral, constitui-se no sistema modal rodoviário que serve à condução de cargas e passageiros. Quando pensamos em gerir transportes, vem à mente tudo o que se relaciona com veículos e os serviços por eles executados. Logo, essa tarefa fica melhor configurada quando direcionamos esse processo à gestão de frota, termo mais utilizado na literatura.

Para Shlüter, G. H.; Shlüter, M. R. (2005),

o termo gestão de frota representa a atividade de reger, administrar ou gerenciar um conjunto de veículos pertencentes a uma mesma empresa. Ainda segundo os autores, esta tarefa tem uma abrangência bastante ampla e envolve diferentes serviços, como dimensionamento, especificação de equipamentos, roteirização, custos, manutenção e renovação de veículos entre outras (GUIA DO TRC, 2017).

A frota de uma organização passa a existir com a aquisição do primeiro veículo. A gestão dessa frota atinge tudo que envolve veículos e seus condutores, utilizando-se de estratégias para chegar aos resultados. No caso da UFPB, a gerência de transporte difere um pouco das empresas privadas, pois a finalidade destas é obter lucro financeiro sobre a prestação de serviços. No entanto, nas instituições públicas, esse objetivo é diferenciado, haja vista sua caracterizar-se como atividade-meio da qual se buscam atingir as metas propostas. De um modo geral, nas organizações públicas ou privadas, o foco será sempre os resultados.

4.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO ST DA UFPB

Toda empresa precisa estar organizada para atender à demanda de produtos e/ou serviços solicitados por seus clientes, sempre com visão objetiva nos resultados. Para isto, é necessário ter como alicerce um projeto que venha adequar-se às suas funções, atribuições e relacionamento pessoal entre seus funcionários. A estrutura organizacional é a forma escolhida para esse fim, seguindo os critérios tanto da formalidade quanto da informalidade. Contudo cabe a cada organização saber qual melhor maneira de organizar suas tarefas.

No Portal da Educação (2015), em matéria publicada sob o título Estrutura Organizacional de uma Empresa, conceitua-se Estrutura Organizacional e definem-se a estrutura interna e as interrelações na organização:

o sistema formal de tarefas e relacionamentos de autoridade que controla como as pessoas coordenam suas ações e usam os recursos para atingir os objetivos organizacionais; controla também a coordenação e as formas de motivação. Para qualquer organização, uma estrutura apropriada é aquela que facilita respostas eficazes aos problemas de coordenação e motivação, evolui à medida que a organização cresce e se diferencia e pode ser gerenciada e modificada através do processo de desenho organizacional. [...] A estrutura interna da organização define os níveis hierárquicos, os setores e departamentos (células) da organização e como estão interligados (organograma). Determina as interrelações e mobilidade dentro da organização. Interfere diretamente na flexibilidade (ou resistência às mudanças), na criatividade e na capacidade de inovação. Em sua dinâmica, influencia e é influenciada pela cultura e pelo clima organizacional (PORTAL DA EDUCAÇÃO, 2017)

Nas instituições públicas, a estrutura formal ainda é bastante empregada, considerando-se o modelo funcional empregado na administração sob os critérios da hierarquização, da divisão departamental e o controle vertical. A UFPB não foge à regra, construindo seus organogramas baseados nesse princípio.

Para a composição desse trabalho, com vistas a melhor compreender as atribuições do ST, recorreremos à PU, responsável por fornecer o organograma daquela unidade setorial. Diante disso, lançamos mão do organograma da própria prefeitura, desatualizado, todavia com um pequeno destaque para o ST, conforme demonstrado nas Figuras 01 e 02.

Com base na Figura 02 (p. 22), percebe-se que, em virtude do crescimento do *Campus I* e a implementação da CGT, a estrutura organizacional do ST foi atualizada, sendo definida numa escala vertical da seguinte maneira:

- Prefeitura Universitária
- Coordenação Geral de Transporte
- Divisão de Transporte: Seção de Manutenção e Reparo de Veículos Motorizados e Garagem Central.

No comando geral do ST, está o prefeito universitário, que responde diretamente pelo setor; logo após, encontra-se o coordenador de transporte, que também assume a função de fiscal de contrato de mão de obra terceirizada firmado entre instituição e empresa privada; em seguida, o diretor de transporte, responsável pela gestão da frota e o recolhimento dos veículos na garagem central. Sob o seu comando, está o chefe de oficina, que viabiliza a manutenção da frota.

4.1.1 Caracterização do Sistema de Transporte da UFPB

Empregamos o termo *caracterização* no sentido de ação de descrever a maneira como se realiza o procedimento na prestação de serviço de transporte oficial da UFPB, ao atender à demanda de seus usuários, partindo da solicitação verbal, passando pelo aprontamento da documentação necessária para o deslocamento, até chegar à apresentação do relatório de viagem e à prestação de contas.

Antes de qualquer procedimento, é necessário que haja o elemento gerador desse fim - os eventos que desencadeiam a justificativa para a utilização dos veículos da instituição. Dentre eles, destacamos congressos, seminários, colóquios, encontros e palestras em nível regional, nacional e internacional (realizados no Brasil). Incluem-se, também, as atividades rotineiras da administração, na condução de pessoas e materiais. Nesse processo, utilizando-se da observação empírica no Centro de Educação (CE) da UFPB, identificamos sete etapas.

1. Definido o evento, o solicitante/usuário, junto a(o) funcionária(o) encarregada(o) de fazer as reservas da frota no período requisitado, informa-se sobre a disponibilidade de veículo adequado para atender a determinado serviço. Nessa primeira etapa, é verificado se o

veículo encontra-se disponível e se apresenta condições de uso, em termos de manutenção e licenciamento anual.

2. Vencida essa etapa, o solicitante oficializa o pedido de transporte, emitindo “memorando” com os dados do deslocamento: tipo de veículo adequado à tarefa a que se destina, quantidade de passageiros, horário de saída e de retorno da atividade, sendo este direcionado ao gestor do órgão, para que, mediante a disponibilidade do transporte e dos recursos para diárias, autorize ou não o atendimento do pleito.

3. De posse dessa autorização, a(o) responsável pela reserva dos veículos anota, no cronograma de atividades, o dia ou o período de utilização do transporte, designando, em alguns casos, o motorista. Noutro caso, o escalamento do condutor do veículo fica por conta da DIVITRANS. Nessa etapa, para viagem com pernoite, será exigido do usuário: *folder* ou cartaz do evento, ou documento que o comprove. Caso seja para atividade interna, no âmbito da instituição, ou estendida à região metropolitana da capital, essa comprovação não é exigida, sendo suficiente a Requisição de Transporte (RT).

4. A RT é redigida pela secretária do Centro, obedecendo-se o número de série para controle de arquivo e constando, dela, as informações declaradas no respectivo memorando e a assinatura do gestor. Em seguida, em 3 (três) vias, ela é encaminhada para autorização do diretor de transporte. Esse tipo de requisição não segue um padrão, podendo cada unidade elaborá-la à sua maneira, desde que, nela, constem os dados necessários à sua aprovação.

5. Após a conferência das informações – número da placa do veículo, motorista que irá conduzi-lo e assinatura do diretor de transporte –, uma das vias da RT será devolvida ao setor de origem, outra ficará na DIVITRANS, para controle da frota e liberalização de combustível, uma outra permanecerá no interior do automóvel, durante o deslocamento deste, para controle do condutor (que colherá a assinatura do usuário, para posterior prestação de contas), enquanto outra será usada para requisição de diárias. Nesse caso, a RT é encaminhada ao setor de contabilidade da unidade de origem para gerar processo de pagamento de diárias, sendo adotado o seguinte procedimento: conferir se as informações da RT estão corretas, anexar os comprovantes do evento, providenciar lista com identificação de matrícula e/ou CPF de passageiros e preencher o formulário de solicitação de diárias para o motorista (quando pertencer ao quadro da instituição), com previsão do pagamento a ser efetivado antes da realização da viagem.

6. Concluída a viagem de ida e volta, o motorista recolherá a assinatura do usuário na RT, preencherá o formulário de Relatório de Viagem e prestará contas junto à contabilidade do setor, por fim, dar-se-á a conclusão do processo na Pró-Reitoria Administrativa (PRA). Caso seja constatada alguma irregularidade na documentação, através de endereço eletrônico uma mensagem será enviada tanto ao setor de origem como ao condutor, informando “pendências”, a fim de que se tomem as devidas providências, sob pena de não regularização e de não efetuação dos próximos pagamentos.

7. O motorista, ao término da viagem, deverá recolher o veículo à GC para limpeza e estacionamento sob cobertura, entregar a chave e documentação, informar quilometragem do veículo na portaria, entregar os recibos de abastecimento e informar à DIVITRANS, caso aconteça, qualquer sinistro com o veículo.

4.2 O ST COMO ENCARGO FINANCEIRO À LUZ DOS RG 2008 - 2016

Este capítulo destina-se à observação e aos comentários sobre os Relatórios de Gestão da UFPB de 2008 a 2016, tendo como foco o ST, constituindo-se imprescindível como peso financeiro para a instituição. Nesse contexto, entendemos como encargo todas as responsabilidades financeiras associadas ao ST: renovação da frota, manutenção preventiva e reparadora, gastos com combustíveis, pneus e óleos lubrificantes, reposição de peças e serviços, contratação de mão de obra terceirizada, entre outras.

Nos Relatórios de 2008 e 2009, não identificamos quaisquer informações relativas à frota de veículos da instituição. Porém, nos RG de 2010 e 2012, encontramos informação acanhada quanto ao ST relacionada ao Programa de Gestão Ambiental e Licitações Sustentáveis (PGALS), a qual contemplou a aquisição de veículos automotores mais eficientes e menos poluentes que utilizassem combustíveis alternativos caracterizados como *flex fuel*⁴ nas versões de motores 1.0 e 1.4. Contudo, no RG de 2011, inexistiu qualquer assunto atinente à frota de veículos.

Percebemos que, a partir do RG de 2013, foi dada maior atenção à estrutura e ao funcionamento dos transportes da instituição. No item 6 - Gestão do Patrimônio Mobiliário e Imobiliário, atentamos para o subitem: Gestão da Frota de Veículos Próprios e Contratados de

⁴ Termo da língua inglesa usado para designar os veículos equipados com motor de combustão interna que têm a capacidade de ser reabastecido e funcionar com mais de um tipo de combustível, misturados ou não no mesmo tanque. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Veículo_flex>. Acesso em: 20/08/2017.

Terceiros, que indica a legislação que rege a frota, com base na Lei nº 1.081, de 13 de abril de 1950, regulada pelo Decreto 6.403 de 17 de março de 2008. Amparados nessa, lei os gestores começaram a pensar no Manual Informativo, para dar transparência às atividades da instituição quanto ao uso dos bens móveis e ao impacto da frota de veículos sobre a Unidade Jurisdicionada, realçando o atendimento do setor com eficiência e celeridade nos afazeres diários. Nesse relatório, observamos as recomendações do TCU: buscar dar mais transparência às operações do ST como: aquisição de veículos e despesas com manutenção, óleos, combustíveis, consumo e outros dados relativos à logística de transporte e seus efeitos econômicos no orçamento da instituição. Esses dados serão mostrados, de maneira simplificada, nos quadros a seguir.

Quadro 02 – Frota de veículos por categoria em 2013

CATEGORIA	QUANTIDADE
SERVIÇOS ESPECIAIS	10
SERVIÇOS COMUNS	77
INSTITUCIONAL	62
REPRESENTAÇÃO	1
TOTAL	150

Fonte: Relatório de Gestão 2013 da UFPB

O Quadro 02 refere-se à quantidade de veículos, por categoria, em todos os *campi*. Porém, de acordo com o anexo I da IN nº 3, de 15/05/2008, na tabela de Classificação, Utilização e Caracterização dos Veículos Oficiais, diz-se que a expressão *veículos de representação* destina-se, quanto ao uso, às autoridades referidas no art. 3º do Decreto 6.403/08:

Art. 3º Os veículos de **representação** são utilizados exclusivamente:

I - pelo Presidente da República;

II - pelo Vice-Presidente da República;

III - pelos Ministros de Estado;

IV - pelos Comandantes da Marinha, do Exército e da Aeronáutica e pelo Chefe do Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas; e (Inciso com redação dada pelo Decreto nº 8.541, de 13/10/2015)

V - pelos ex-Presidentes da República.

§ 1º Os veículos de representação podem ser utilizados em todos os deslocamentos, no território nacional, das autoridades referidas neste artigo.

§ 2º Os veículos de representação poderão ter identificação própria.

Portanto, houve um equívoco na informação do quadro 02. O termo “representação” deixa a entender que o respectivo veículo poderá ser utilizado pelo ocupante do cargo de reitor. No entanto, o veículo destinado para esse fim, segundo sua categoria, será transporte “institucional”, contemplado no art. 5º do mesmo Decreto:

Art. 5º Os veículos de transporte **institucional** são utilizados exclusivamente por:

I - ocupantes de cargo de Natureza Especial;

II - dirigentes máximos das autarquias e fundações da administração pública federal;

III - ocupantes de cargo do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS, nível 6, ou equivalente;

IV - chefes de gabinete de Ministro de Estado, de titulares dos órgãos essenciais da Presidência da República e de autoridades equiparadas a Ministro de Estado;

V - dirigentes estaduais ou regionais de órgãos ou entidades, do mais elevado nível hierárquico na respectiva jurisdição, da administração pública federal, quando autorizados pelo respectivo Ministro de Estado ou pelo dirigente máximo da respectiva entidade; e

VI - familiares do Presidente e do Vice-Presidente da República, se razões de segurança o exigirem.

Desse modo, a categoria “representação” não deveria estar incluída no quadro mencionado, e o número de seus respectivos veículos deveriam estar distribuídos da seguinte maneira:

Quadro 03 - Frota de veículos por categoria atualizada (IN nº 03, de 15 de maio de 2008)

CATEGORIA	QUANTIDADE
SERVIÇOS ESPECIAIS	10
SERVIÇOS COMUNS	139
INSTITUCIONAL	1
TOTAL	150

Fonte: Adaptação feita pelo o autor através do Relatório de Gestão 2013 da UFPB

De acordo com esta observação, os quadros e as tabelas seguintes serão analisados segundo a nossa atualização.

Quadro 04 – Média anual de quilômetros rodados, por grupo de veículos em 2013

ITEM	CATEGORIA	KM RODADOS
1	SERVIÇOS ESPECIAIS	11.537
2	SERVIÇOS COMUNS	50.180
3	INSTITUCIONAL	1.946

Fonte: Adaptação do autor do Relatório de Gestão 2013 da UFPB

O Quadro 04 apresenta a quilometragem rodada por categoria de veículos em todos os *campi* da UFPB, com destaque para a categoria institucional, para uso exclusivo do reitor.

O quadro seguinte representa a utilização da frota em viagens intermunicipais e interestaduais para atender às ações administrativa e às práticas pedagógicas de docentes e discentes da UFPB no ano de 2013.

Quadro 05 – Utilização da Frota em viagens intermunicipais e interestaduais

LOCOMOÇÃO	Nº DE VIAGENS
INTERMUNICIPAIS	1.599
INTERESTADUAIS	1.096

Fonte: Relatório de Gestão 2013 da UFPB

O Quadro 06 apresenta a idade média da frota de veículos oficiais da UFPB por categoria, relativamente à faixa etária em boas condições de uso.

Quadro 06 – Idade média da frota da UFPB, por categoria de veículos em 2013

ITEM	CATEGORIA	IDADE
1	SERVIÇOS ESPECIAIS	4,6 anos
2	SERVIÇOS COMUNS	6,7 anos
3	INSTITUCIONAIS	3 meses

Fonte: Adaptação do autor do Relatório de Gestão 2013 da UFPB

O fator econômico é fundamental para a administração pública. É o gatilho que faz a máquina administrativa funcionar e atender às metas institucionais. Assim, no RG 2013 da UFPB, usou-se da transparência por apresentar dados para o conhecimento da comunidade acadêmica, referentes às despesas com o ST da UFPB. O quadro seguinte apresenta gastos com combustíveis no ano de 2013.

Quadro 07 - Gastos com combustíveis em 2013

Meses de 2013 faturamento (combustível)	GASOLINA			ÁLCOOL			DIESEL			TODOS OS COMBUSTÍVEIS
	Quantidade adquirida por mês	Preço unitário faturado	Valor pago por mês	Quantidade adquirida por mês	Preço unitário faturado	Valor pago por mês	Quantidade adquirida por mês	Preço unitário faturado	Valor pago por mês	Valores totais pagos por mês em 2013
JAN.	6.465,00	2,64	17.067,60	774,00	2,14	1.656,36	9.068,00	2,07	18.770,76	37.494,72
FEV.	6.310,00	2,64	16.658,40	863,00	2,14	1.846,82	10.852,00	2,05	22.246,60	40.751,82
MAR.	6.992,00	2,70	18.878,40	579,00	2,17	1.256,43	9.892,00	2,12	20.971,04	41.105,87
ABR.	7.663,00	2,67	20.460,21	262,00	2,18	571,16	9.545,00	2,16	20.617,20	41.648,57
MAI.	8.122,67	2,73	22.174,88	106,00	2,23	236,38	10.256,19	2,22	22.768,74	45.180,00
JUN.	8.314,00	2,77	23.029,78	220,00	2,25	495,00	7.206,00	2,25	16.213,50	39.738,28
JUL.	7.654,00	2,75	21.048,50	352,00	2,27	799,04	9.383,00	2,25	21.111,75	42.959,29
AGO.	8.094,00	2,74	22.177,56	148,00	2,28	337,44	9.058,00	2,24	20.289,92	42.804,92
SET.	8.914,00	2,73	24.335,22	94,00	2,28	214,32	8.380,00	2,25	18.855,00	43.404,54
OUT.	10.300,00	2,73	28.119,00	30,00	2,28	68,40	9.070,00	2,25	20.407,50	48.594,90
NOV.	9.426,00	2,72	25.638,72	0,00	0,00	0,00	12.090,00	2,25	27.202,50	52.841,22
DEZ.	7.712,00	2,72	20.976,64	0,00	0,00	0,00	6.184,00	2,25	13.914,00	34.890,64
		Gasolina			Álcool			Diesel		MONTANTE GERAL GASTO EM 2013
TOTAIS ANUAIS	95.966,67		260.564,91	3.428,00		7.481,35	110.984,19		243.368,51	511.414,77

Fonte: Relatório de Gestão 2013 da UFPB

Os gastos com combustíveis apresentados no Quadro 07 totalizaram R\$ 511.414,77 (quinhentos e onze mil, quatrocentos e quatorze reais e setenta e sete centavos). Desse total, R\$ 260.564,91 foram gastos com gasolina; R\$ 243.368,51 com diesel e R\$ 7.481,35 com álcool.

Outras despesas também fizeram parte da manutenção da frota nesse período, as quais estão demonstradas no Quadro 08.

Quadro 08 - Despesas com lubrificantes, pneus, filtros, peças, serviços e emplacements dos veículos

PRODUTOS	VALOR TOTAL
ÓLEOS LUBRIFICANTES	20.301,06
PNEUS	94.064,28
FILTROS DE COMBUSTÍVEIS	12.296,66
PEÇAS	262.000,81
SERVIÇOS DE MÃO DE OBRA	33.739,40
EMPLACAMENTOS	53.457,15
TOTAL	475.859,36

Fonte: Relatório de Gestão 2013 da UFPB

O quadro acima discrimina o gasto total de cada produto em relação às despesas relativas de 2013, totalizando no geral R\$ 475.859,36 (quatrocentos e setenta e cinco mil, oitocentos e cinquenta e nove reais e trinta e seis centavos), utilizados na aquisição de óleos lubrificantes automotivos para troca e estoque; pneus para troca e estoque mínimo de segurança; filtro de combustíveis para troca e estoque; peças de reposição; serviços de mão de obra e licenciamentos e outras obrigações para com a manutenção da frota em circulação.

A complexidade do setor logístico leva gestores e seus comandados ao aperfeiçoamento técnico para garantir a qualidade, a eficiência e a eficácia do serviço prestado. Quanto à administração de transportes no setor público, percebemos que o gestor deve ter conhecimento e qualidades inerentes ao cargo, como uma das ferramentas básicas para o desempenho da demanda de serviços a serem executados pelo ST, atendendo às requisições emitidas por diversos Centros e setores da instituição.

Constam nesse relatório (2013) os primeiros passos ensaiados pela PU sobre a projeção de um programa de substituição de veículos oficiais na frota desta instituição. Para tanto, foram avaliados a situação da frota, os custos necessários à substituição e o processo de realização de leilão, tendo em vista o desfazimento dos veículos considerados de alto custo e manutenção e inservíveis para a instituição. A partir de 2013, a UFPB estudou a forma de sobrepor a aquisição de novos veículos – a locação. É complexo o processo, em face de esta IFES ser órgão público e demandar uma série de estudos e avaliações que exigem cautela, para não se incorrer em erro que não possa ser reparado.

Outra ação que a PU estabeleceu nesse período foi a implantação da Coordenação de Segurança e de Transporte – CST, a qual passou a funcionar na Sede do Órgão, sendo subordinada diretamente ao Prefeito Universitário, com suas unidades auxiliares – a DIVITRANS, com funcionamento na Garagem Central da UFPB, e as seções vinculadas: Seção de Garagem e Seção de Manutenção e Reparos de Veículos.

Nesse relatório, a DIVITRANS é apontada como a unidade que, verdadeiramente, responde pela gestão do setor, exercendo, entre outras, as atribuições seguintes: escalar motoristas, controlar e autorizar abastecimentos, controlar quilometragem dos veículos. As outras duas seções que lhes são vinculadas são encarregadas da manutenção e guarda desses veículos, responsabilizando-se por conserto, revisão, troca de óleo e de pneus, asseio (lavagem, lubrificação, engraxamento, polimento e aspiração), entre outros serviços eventuais. A DIVITRANS também responde pelo controle de tráfego, licenciamentos anuais, adesivagem obrigatória, aferição bianual para os veículos que necessitam de tacógrafo e verificação da validade das CNHs dos motoristas.

Percebemos que a gestão de transporte no período de 2013 foi planejada, haja vista que a CST foi implantada nesse mesmo ano, formulando suas atribuições e encarregando as seções competentes para pô-las em prática. No entanto, abrindo parênteses: atualmente, o cenário mostra-se diferente, assim como seus gestores e grande parte dos atores que compõem o ST da UFPB. É preciso continuar explorando os relatórios subsequentes para termos uma resposta aceitável e perceber como está desfigurado o cenário do ST, extremamente necessário à instituição.

Esse novo modelo de gestão para otimização dos transportes começou a funcionar em abril de 2013, tendo como meio novos mecanismos de controle e fiscalização, e como objetivo ajustar novas formas de procedimentos burocráticos, tecnológicos e operacionais. A

UFPB passou por um crescimento físico considerável. Portanto, diante de um novo quadro ampliado, o ST teria de acompanhar essa evolução e oferecer serviços com mais eficiência e melhores suportes. Conquanto, percebemos que o serviço de transporte é fundamental para conduzir a UFPB à eficiência e ao cumprimento de suas metas.

Até então, o RG 2013 foi o que mais notificou informações sobre o ST da UFPB. Nesse aspecto, vale salientar a nova metodologia implantada pela CST/PU, que adotou medidas com vistas a otimizar os serviços oferecidos, a saber:

- 1) Realização de reuniões periódicas com a Direção da Divisão de Transportes e em momentos distintos com a equipe subordinada ao dirigente do cargo retrocitado;
- 2) abertura de Sindicâncias internas para apurar os acidentes de trânsito que aconteceram a partir da designação do atual Coordenador da CST, que subscreve o presente relatório;
- 3) redimensionamento do espaço físico da DIVITRANS – em execução (Garagem Central), com redimensionamentos dos ambientes administrativos e modernização de suas atividades internas e dos meios de atuação dos integrantes do quadro de pessoal do Setor – redução da burocracia e ampliação das possibilidades tecnológicas e dos formulários físicos de controle de combustíveis, de saída e entrada de veículos, de acompanhamento das ações cotidianas do setor, etc.;
- 4) acompanhamento – no cotidiano – da regularização dos emplacamentos dos veículos pertencentes à frota oficial da UFPB, inclusive, viabilizando a verificação pelo INMETRO dos cronotacógrafos que prescindem de inspeção e de regularização documental para viabilizar um tráfego seguro e legal desses bens públicos;
- 5) inversão – na forma da Legislação em vigor –, o fluxo processual para a realização de manutenções preventivas e corretivas em veículos automotores pertencentes à frota da UFPB com a padronização dos documentos formalizados – conforme o estipulado pela legislação vigente);
- 6) determinou-se o pagamento imediato de Guias de Emplacamento de veículos, entretanto, depois de a Divisão de Transportes enviarem toda a relação dos veículos com Placas a vencer no mês subsequente, para que não ocorram atrasos nos licenciamentos e na verificação dos cronotacógrafos, fato recorrente até a nossa chegada e que gerava multas em desfavor do erário;
- 7) identificou-se e determinou-se a catalogação dos motoristas responsáveis pelas infrações de trânsito, para exigir a responsabilização dos profissionais que cometeram abusos/omissões à legislação de trânsito e foram autuados, portanto, que estavam inadimplentes e atrapalhando a regularização efetiva dos documentos do veículo junto aos órgãos fiscalizadores;
- 8) procurou-se dar prosseguimento aos processos para a apuração de colisões e avarias provocadas por negligência de servidores da UFPB no desempenho de suas funções cotidianas – determinando a apuração das causas dos acidentes e danos ocorridos com os veículos da frota – mesmo daqueles ocorridos antes da nossa chegada à CST;

9) catalogou-se e recomendamos a utilização pela DIVITRANS depois da efetiva reprodução dos documentos – sempre através de expediente oficial -, concernentes às normas de controle e de utilização de veículos oficiais;

10) determinou-se ao Diretor da DIVITRANS, através de expediente oficial, a formatação de NOVOS relatórios atualizados de controle para o exercício de 2013 e para os anos subsequentes, com formatos diferentes dos que estavam sendo efetivamente providenciados nas gestões passadas (de 2012 para trás), exigindo, por conseguinte, o envio de informações complementares e obrigatórias concernentes ao consumo de combustível – média, quilometragem, tipo, valores empregados na aquisição, etc. –, por categorias (de uso comum, de representação e de uso especial), para que a Unidade possa, sempre que requisitada, fomentar as possíveis requisições de informações periódicas–envio de dados –, para os órgãos de controle interno e externo e para a formatação de novos relatórios de gestão e de acompanhamento das atividades cotidianas (Tais informações já começaram a ser consolidadas – tanto as do atual exercício como as dos exercícios passados);

11) determinou-se ao Diretor da Divisão de Transportes, através de expediente oficial, a formatação de relatórios atualizados de controle para o exercício de 2013 e para os anos subsequentes, sobre todos os veículos oficiais à disposição da UFPB, catalogando no documento: ano, placa, modelo, RENAVAL, Chassi, combustível, por categorias (de uso comum, de representação e de uso especial).

Surgiram “Outras atividades regimentais empreendidas correlatas à área de transportes”. Consideramos a importância de apresentá-las, complementando, com mais clareza, o processo de gestão de transporte implementado nesse período, conforme o RG de 2013 da UFPB (p. 195-196):

- acompanhamento do Plano de Manutenção Preventiva semanal da frota das viaturas oficiais com atenção voltada para os orçamentos emitidos pela Seção Manutenção e Reparos de Veículos – através de processos próprios individualizados;
- fiscalização dos serviços realizados pelos motoristas escalados cotidianamente para realizar as atividades de transportes por intermédio da Divisão responsável, verificando, por amostragem, as condições das viaturas;
- supervisionamento das despesas com o consumo de combustíveis e lubrificantes – enviado Memorando com esse intuito à Divisão de Transportes;
- recomendou-se ao Chefe da Seção de Manutenção e Reparos de Veículos quanto ao controle/observação cotidiano da vida útil dos pneus e baterias das viaturas lubrificantes – enviado Memorando com esse intuito à Divisão de Transportes;
- determinou-se a manutenção preventiva dos veículos oficiais da UFPB em conformidade com o plano elaborado pela Seção de Manutenção e Reparos de veículos;
- conferência semanalmente da execução dos serviços mecânicos e reparos dos veículos apontados em relatório prévio como imprescindíveis à realização, inclusive, de lanternagem e de pintura;
- monitoramento da conservação e funcionamento dos equipamentos e ferramentas necessários à manutenção e reparos de veículos, através da Seção responsável;

– recomendação da realização de serviços mecânicos e reparos de veículos por terceiros, quando não puderam ser diretamente realizados pela Universidade – especificadamente no que concerne às revisões obrigatórias nos veículos que se encontram com a garantia de serviços do gênero vigente (junto às oficinas autorizadas);

– determinação, através de expediente oficial, do exame regular de todos os equipamentos de segurança dos veículos oficiais, inclusive, o reparo, a reposição e a recarga dos extintores de incêndio neles acoplados;

Encontra-se, ainda, em fase de análise e de modificação periódica/constante das fórmulas burocráticas encontradas. Porém o que o dirigente que subscreve este documento encontrou, administrativamente, exige, evidentemente, a redefinição de fluxos e de ações para a melhoria das relações interpessoais e administrativas. Temos, inclusive, procurado realizar uma supervisão diária passando periodicamente por todos os Setores vinculados à nova estrutura organizacional construída pelo titular da PU e que ainda está em fase de implantação. Com base nas informações existentes, temos como meta básica, implementar – mesmo que a médio ou a longo prazo –, melhorias substanciais que possam ser constatadas, a olho nu, por toda a comunidade universitária e pela sociedade em geral na atividade de transporte. Portanto, a prestação de serviços eficientes e rápidos junto a toda comunidade universitária é o nosso objetivo maior.

Sabemos da complexidade de administrar o setor logístico. O ST, por ser dinâmico, apresenta características peculiares, sendo inúmeras as responsabilidades do gestor perante elas. Diante de tais circunstâncias, percebemos o quão extensas são as atribuições e atividades propostas pelos responsáveis pela gestão e comando dos transportes oficiais da UFPB. No texto citado, notamos quantos confetes foram atirados sobre si pelo gestor.

No RG de 2014 da UFPB, contudo, percebemos o quanto isso se faz necessário, no que diz respeito ao tópico Gestão da Frota de Veículos da Universidade, que trata da legislação federal que rege o ST da UFPB, em detrimento do relatório do ano anterior e de outros documentos semelhantes. Além da IN nº 3, de 15 de maio de 2008 – que “dispõe sobre a classificação, utilização, especificação, identificação, aquisição e alienação de veículos oficiais e dá outras providências” –, foram citados os seguintes documentos de referência jurídica: A IN nº 183, de 8 de setembro de 1986, destinada a proporcionar aos Órgãos Integrantes do Sistema de Serviços Gerais (SISG) orientação nos procedimentos a serem adotados na ocorrência de acidentes com veículos terrestres automotores oficiais; a Lei nº 9.503, de 23 de setembro de 1997, que institui o Código de Trânsito Brasileiro (CTB); a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais; a Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e dá outras providências. No entanto

deixou-se de citar a Lei nº 1.081, de 13 de abril de 1950, que dispõe sobre o uso de carros oficiais, e o Decreto nº 6.403, de 17 de março de 2008, atualizado, que dispõe sobre a utilização de veículos oficiais pela administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Em referência a esse relatório, reservamos atenção aos quadros apresentados. No Quadro 09, é informado o número de veículos em uso, por grupos, em cada *campus*, assim como o parcial, em cada grupo, e o total geral.

Quadro 09 – Quantidade de veículos sob a responsabilidade da UFPB em 2014

CATEGORIAS	CAMPUS I	CAMPUS II	CAMPUS III	CAMPUS IV	TOTAL
Comum	107	17	15	7	146
Especial	8	4	5	0	17
Institucional	3	0	0	0	3
Total	118	21	20	7	166

Fonte: Relatório de Gestão 2014 da UFPB

No quadro seguinte, além de descrever os custos relativos à manutenção dos veículos oficiais da universidade em 2014 – combustível, manutenção, emplacamento, licenciamento, pneus e lubrificantes –, apresentou um dado novo: o contrato de motoristas terceirizados.

Quadro 10 – Despesas relativas à frota de veículos da UFPB em 2014

ITEM	PRODUTOS/SERVIÇO	TOTAL
1	Combustível	530.712,27
2	Manutenção Preventiva Obrigatória	10.440,00
3	Manutenção Preventiva Corretiva de 04/14 a 31/12/14	267.423,57
4	Emplacamento e Licenciamento	50.607,00
5	Pneus	66.026,74
6	Lubrificantes	23.278,25
7	Contrato de Motoristas Terceirizados	2.290.827,00

Fonte: Relatório de Gestão 2014 da UFPB

Dessas despesas, somados os custos totais com os respectivos elementos, obtivemos um total geral de R\$ 3.239.284,83 (três milhões, duzentos e trinta e nove mil, duzentos e oitenta e quatro reais e oitenta e três centavos). Nota-se que a despesa com contratações de motoristas terceirizados somou R\$ 2.290.827,00 (dois milhões, duzentos e noventa mil, oitocentos e vinte e sete reais) no ano de 2014, bem maior que a despesa com todos os produtos somados, concernentes à manutenção, que atingiu o patamar de R\$ 949.457,83 (novecentos e quarenta e nove mil, quatrocentos e cinquenta e sete reais e oitenta e três centavos).

No RG de 2015 da UFPB, destacam-se citações dos decretos e instruções normativas do governo federal. Dentre esses, o mais fundamentado – Decreto nº 6.403, de 17 de março de 2008, que “dispõe sobre a utilização de veículos oficiais pela administração pública federal direta, autárquica e fundacional” –, e a Instrução Normativa nº 03, de 15 de maio de 2008, que “dispõe sobre a classificação, utilização, especificação, identificação, aquisição e alienação de veículos oficiais e dá outras providências”.

Trabalhar com educação é participar, de maneira nobre, do progresso e do futuro do país. A UFPB se engaja no rol de responsabilidade social, levando conhecimento e discernimento a todos que a buscam e colhem os frutos científicos produzidos por seus membros. Dentre estes, seria improvável plantar alguns, sem o terreno propício para esse fim: uma frota de veículos adequados, com prestação de serviços eficientes e eficazes e que atendam à execução dos inúmeros serviços prestados à comunidade acadêmica, que contemple a sociedade em geral.

De acordo com o relatório 2015, como meta de transparência administrativa, nos quadros seguintes apontam-se os dados indicativos da frota de veículos em uso; o total de quilômetros rodados por categoria; a idade média dos veículos oficiais e as despesas com manutenção da frota.

Quadro 11 – Quantidade de veículos (por grupo em cada *campus*) em uso no ano de 2015

CATEGORIAS	CAMPUS I	CAMPUS II	CAMPUS III	CAMPUS IV	TOTAL
Comum	108	19	13	5	145
Especial	9	0	8	0	17
Institucional	3	0	0	0	3
Total	120	19	21	5	165

Fonte: Relatório de Gestão 2015 da UFPB

O número de veículos permaneceu quase estável em relação ao divulgado no relatório ano anterior.

Quadro 12 – Consumo médio por categoria de veículos em 2015

CATEGORIAS	QTDE-LITROS	KM - RODADO	KM/LT
Comum	94.613,27	888.970	9,4
Especial	124.586,36	499.940	4,0
Institucional	5.795,40	45.358	7,8

Fonte: Relatório de Gestão 2015 da UFPB

Quadro 13 – Idade média da frota, por grupo de veículos em 2015

CATEGORIAS	IDADE MÉDIA
Comum	6,7
Especial	10,4
Institucional	4,0

Fonte: Relatório de Gestão 2015 da UFPB

Ao observar a idade média de veículos por categoria entre 2014 e 2015, constatamos uma variação na média geral, para mais e para menos. Significa dizer que, quando essa variação ocorre para menos no relatório seguinte, a frota aumenta em números de veículos novos. Semelhantemente acontece quando essa variação se dá para mais. Implica dizer que a frota permaneceu a mesma, como também sofreu baixa de alguns veículos.

Quadro 14 – Despesas associadas à manutenção da frota

ITEM	PRODUTOS/SERVIÇOS	TOTAL
1	Combustível	670.134,83
2	Manutenção e Reparos	350.335,74
3	Emplacamentos e Seguro Obrigatório	47.278,43
4	Pneus	93.937,26
5	Lubrificantes	23.278,25
6	Pessoal/Administração/Motoristas Terceirizados	2.263.203,17
7	Diárias	260.140,00
TOTAL		3.685.029,43

Fonte: Relatório de Gestão 2015 da UFPB

O Quadro 14 apresenta mais um dado novo, acrescentado às despesas relativas ao ST da UFPB para o ano de 2015. Ele corresponde às diárias. Porém não ficou claro se esse volume de diárias foi gasto apenas com motoristas terceirizados ou motoristas efetivos, ou se aí estão também contabilizadas as diárias com os usuários. Entende-se por usuários aqueles que, nos deslocamentos para desempenhar atividades inerentes aos seus cargos ou funções, utilizam os veículos oficiais.

Consta no RG de 2016 (último relatório observado) que o quantitativo de dados alusivos à frota veicular da UFPB sofreu pouca alteração em relação ao relatório do ano anterior. Nele, destacaram-se a importância e o impacto da frota para as atividades institucionais no ensino, na pesquisa e na extensão, comportando aulas extraclases, visitas técnicas e participações em eventos fora do *campus* de origem.

Esse relatório deu visibilidade à questão legal, na qual são identificadas, além da IN nº 3, de 15/05/2008, a IN nº 183, de 8 de setembro de 1986; as Leis nº 9.053, de 23 de setembro de 1997, e a de nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que respaldam e regulam a constituição e o modo de utilização dos veículos oficiais (RG 2016, UFPB, p. 217).

O quadro a seguir contém a quantidade total de veículos (por grupo) em operação em 2016:

Quadro 15 - Quantidade de veículos da UFPB por Grupo em 2016

GRUPO	QUANTIDADE
Serviços especiais	26
Serviços comuns	129
Institucional	3
Total geral	158

Fonte: RG 2016 da UFPB

Percebemos uma redução de 7 veículos no total geral, em relação ao ano anterior. Nesse caso, no período mencionado, não houve renovação na frota, mas, sim, a possibilidade de serem tirados de circulação. Dessa forma, números relacionados à idade média dos veículos e à média anual de quilômetros rodados sofreu alteração inexpressiva. Porém as despesas com manutenção e combustíveis foram multiplicadas, conforme Quadro 16:

Quadro 16 – Despesas com a frota de veículos em 2016

Despesas	Valor (R\$ 1,00)
Combustível	1.585.131,57
Manutenção Preventiva - Obrigatória	26.620,14
Manutenção Preventiva Corretiva de 01/16 a 31/12/2016	519.547,40
Emplacamento e Licenciamento	53.363,12
Contrato de Motoristas Terceirizados	2.916.652,86
Pneus	7.270,96
Lubrificantes	2.639,11
Total	R\$ 4.760.973,05

Fonte: RG 2016 da UFPB

Constatamos, de acordo com o RG 2016 da UFPB (p.219), que ainda não foi montado um plano de substituição da frota, havendo, contudo, perspectiva de se desenvolver esse plano até o final de 2018. Um fato novo nesse relatório foi a razão encontrada para aquisição de

novos veículos, em detrimento da inviabilidade da locação, por constatar um alto custo em relação ao aluguel, estimado em cerca de 50% do preço de aquisição de um veículo similar zero quilômetro, durante o período de um ano de locação, fato oneroso à instituição.

Tomado como referência atual, o RG 2016 da UFPB (p. 19 – 20) apresenta a estruturação do ST atuando em determinados pontos:

- Controle de Consumo de abastecimento.
- Controle de saída e Entrada de Veículos.
- Controle de Viagens (RT's).
- Execução de Revisões Periódicas da frota em Garantia.
- Encaminhamento p/ Manutenção Corretiva.
- Controle de emplacamento de veículos.
- Relatórios mensais, (EX: Processo de pagamento do consumo de combustível).
- Monitoramento de processos.

Para controle da frota, a UFPB adota o seguinte sistema operacional:

- **Viagens.** Através das autorizações de viagens ou atividades (RTs), em que ficam registradas destino do veículo, saída e chegada provável, data da viagem ou atividade local, nome do motorista e usuários e motivo da atividade.
- **Combustível.** Nesse caso, é utilizado o cartão magnético, por meio do qual toda operação de abastecimento é registrada, eletronicamente, em tempo real – do momento do abastecimento até a conclusão da transação eletrônica com as informações do veículo abastecido: placa, motorista, litros e o valor do abastecimento, posto de combustível, hora e data.
- **Manutenção e Reparos.** Encontra-se em andamento a implantação do uso do cartão magnético para serviços de manutenção e reparos dos veículos da frota universitária, fornecendo uma maior transparência e opções de escolha na prestação dos serviços à frota da UFPB.
- **SIGTRANS.** Igualmente, encontra-se em processo de implantação o sistema SIGTRANS, que unirá todas as medidas acima citadas. Certamente, contribuirá para a oferta de um serviço de transporte eficiente, econômico e transparente à UFPB.

A estrutura de controle do ST conta com novos modelos de implementação da Tecnologia da Informação (TI), para atender à procura de serviços e atingir as metas da instituição. Para tanto, o ST começou a recorrer ao uso de instrumentos que se adequassem à

forma de como processar suas atividades, utilizando-se de meios como: cartão magnético para abastecimento, manutenção, reparos e aplicativos que otimizam o processo na gestão da frota.

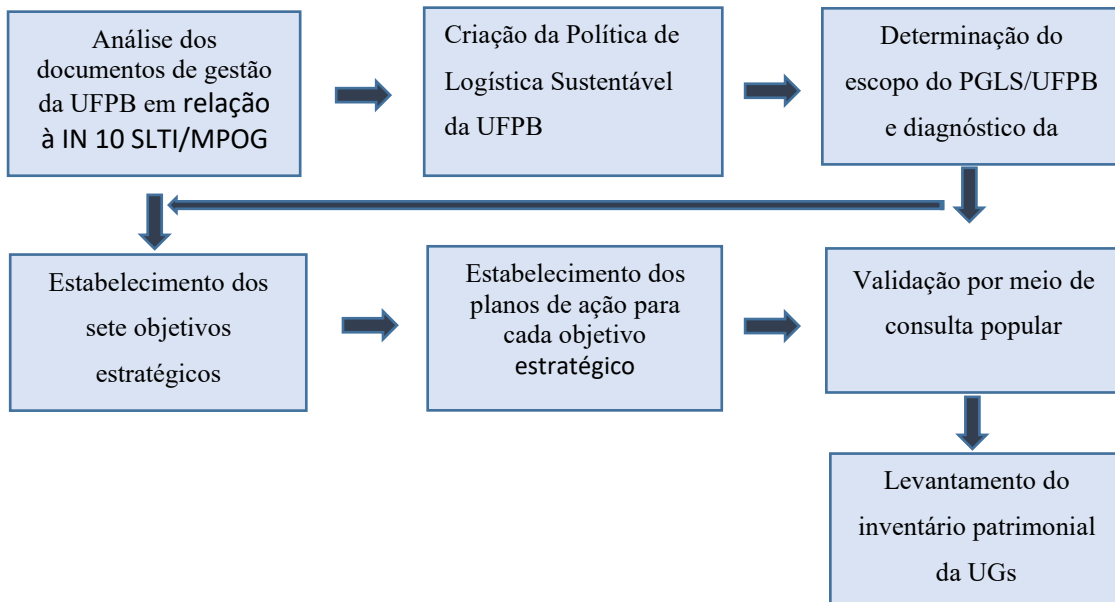
Dessa maneira, nesse redesenho administrativo, percebemos a possibilidade de se implementar a gestão por processos no ST da UFPB, como forma de contribuir com novas ideias e descentralizar as tomadas de decisões, no intuito de beneficiar o usuário final, reformulando os meios de atingir as metas institucionais, consolidando uma gestão estratégica e democrática definidas no PDI.

4.2.1 Contribuições do ST com o PSA da UFPB

Outros fatores paralelos tiveram relação com o uso da frota da UFPB. Citamos, como exemplo, a Comissão de Gestão Ambiental da UFPB – CGA. Do Relatório Preliminar do Plano de Gestão de Logística Sustentável (RPPGLS), publicado em 2015 e relativo ao período de outubro/2013 a março de 2014, transcrevemos a sua introdução:

Este Relatório do Plano de Logística Sustentável foi elaborado para atender aos requisitos da Instrução Normativa de número 10 de 12 de novembro de 2012, publicado pela Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que regulamenta o Decreto de número 7.746, de 5 de junho de 2012, o qual instituiu a Comissão Ministerial de Sustentabilidade na Administração Pública – CISAP e estabelece critérios, práticas e diretrizes para a promoção do desenvolvimento sustentável nacional nas contratações realizadas pela administração pública federal (RELATÓRIO PRELIMINAR DO PLANO DE GESTÃO DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL DA UFPB, 2015, p. 3).

Para melhor esclarecimento, a figura 04 expõe como essa metodologia foi adotada pela UFPB através do Plano de Gestão de Logística Sustentável (PGLS):

Figura 04 – Metodologia de formulação do PGLS/UFPB

Fonte: Relatório Preliminar do Plano de Gestão de Logística Sustentável da UFPB

Diante desse quadro, a UFPB comprometeu-se com a política de desenvolvimento sustentável, de acordo com a legislação ambiental, propondo-se a realizar novos procedimentos – entre outros, o deslocamento de pessoal, utilizando-se, de forma sustentável, da frota de veículos oficiais. Nesse sentido, o foco manteve-se sobre a redução de emissões de substâncias poluentes e de gastos (IN nº 10, da SLTI/MPOG, de 12 de novembro de 2012). O Relatório do PGLS lançado em 2015, captou alguns dados fornecidos pelo RG 2013 e 2014, relativos à frota veicular, fornecendo novos dados em termos percentuais quanto ao aumento da frota nesse período, demonstrado resumidamente na Tabela 01:

Tabela 01 - Aumento da frota veicular 2013 x 2014

Categorias	2013	2014	Aumento da frota (2013-2014)
	Quantidade	Quantidade	
Serviços Especiais	10	17	70,00%
Serviços Comuns	139	146	10,03%
Institucional	1	3	200,00%
TOTAL	150	166	10,67%

Fonte: Adaptado do Relatório Preliminar do Plano de Gestão de Logística Sustentável da UFPB

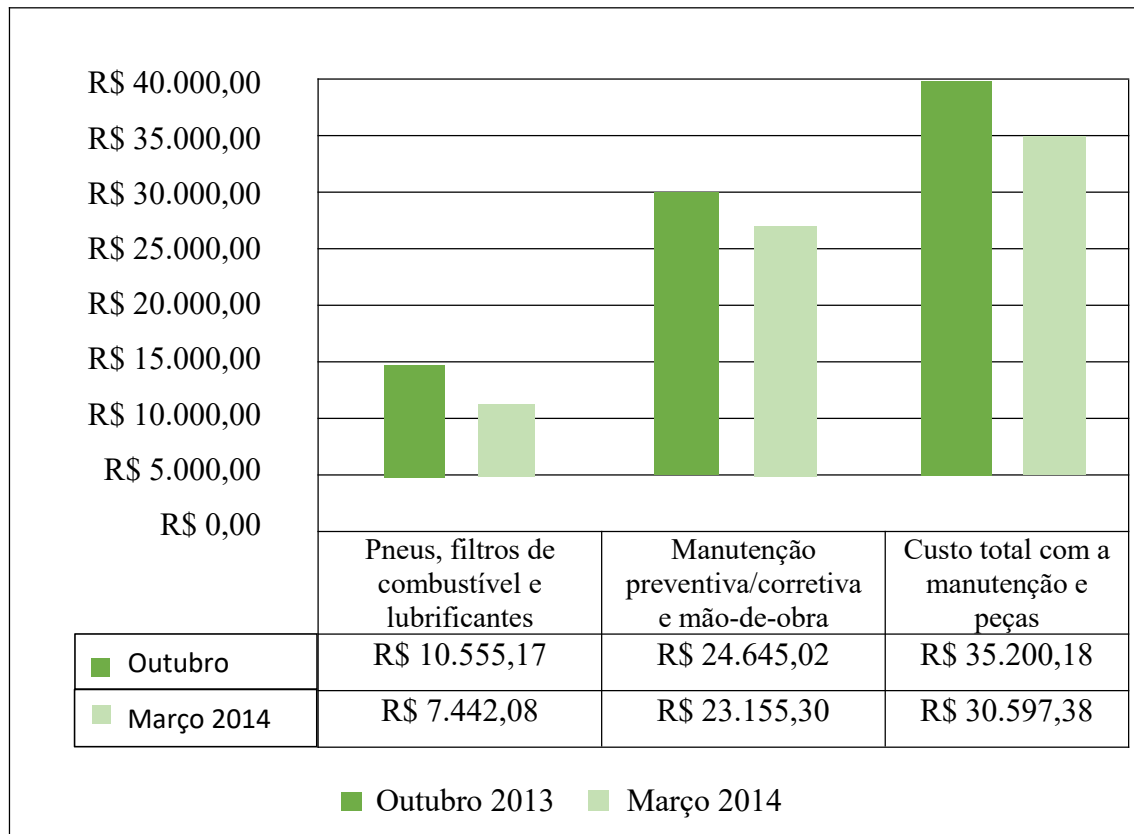
Notamos o aumento de 16 veículos na frota geral, em todos os *campi*, entre o ano de 2013 e 2014, obtendo-se um percentual de crescimento de 10,67% sobre o total. Desse total, a categoria Institucional foi responsável pelo maior aumento, chegando a 200% e superando, assim, a sua quantidade inicial, que era apenas 1 veículo destinado ao uso exclusivo do reitor. Mesmo com o acréscimo no número de veículos oficiais aptos a circular, obteve-se uma diminuição drástica quanto ao número de quilômetros rodados de toda a frota, no mesmo período. Nesse aspecto, temos como consequência menor consumo de combustíveis e óleos lubrificantes, diminuição nos custos com manutenção e redução de poluentes no ar. A tabela a seguir mostra os resultados dos quilômetros rodados por categoria no determinado período, gerando uma expressiva diferença.

Tabela 02 – Quilometragem rodada em 2013/2014 por categoria de veículos

	2013	2014	Diferença
Categorias	Quantidade	Quantidade	
Serviços Especiais	11.537,00	2.051,18	9.485,82
Serviços Comuns	50.180,00	21.122,37	29.057,63
Institucional	1.946,00	310,92	1.635,08
TOTAL	63.663,00	23.484,47	40.178,53

Fonte: Relatório Preliminar do Plano de Gestão de Logística Sustentável (out. 2013- mar. 2014)

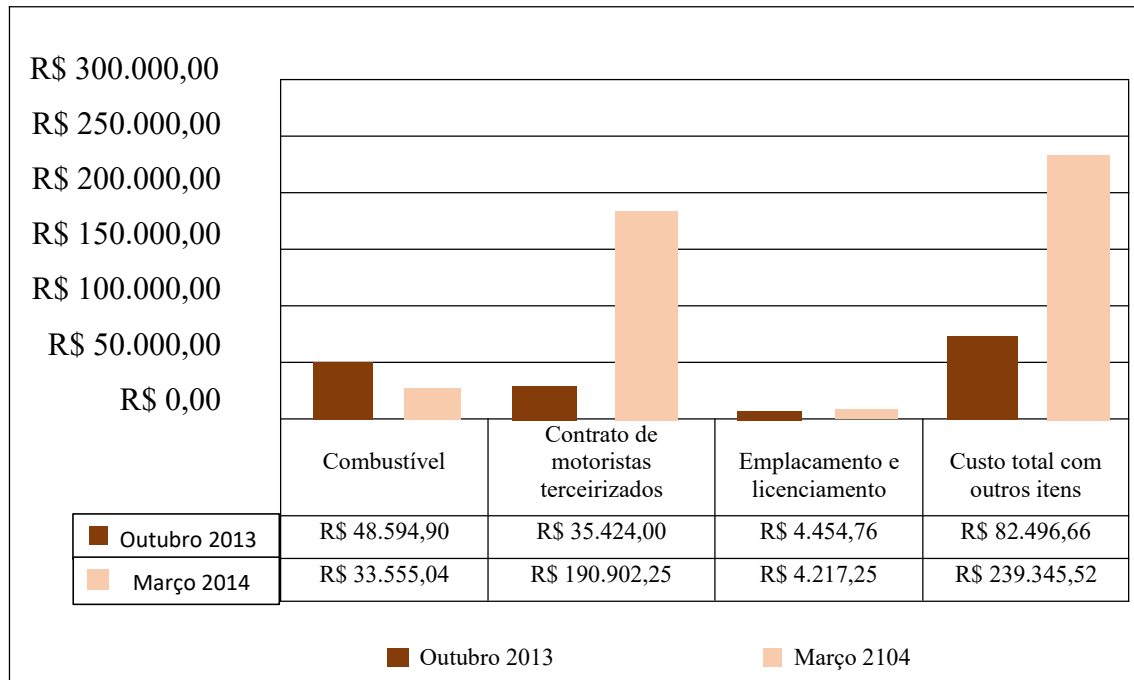
O RPPGLS especifica, no Gráfico 01, o custo mensal com manutenção e substituição de peças na frota da UFPB, no período de outubro de 2013 a março de 2014:

Gráfico 01- Custo mensal associado à manutenção e peças – Out. 2013 x Mar. 2014

Fonte: Fonte: Relatório Preliminar do Plano de Gestão de Logística Sustentável da UFPB

Apesar de o Gráfico 01 mostrar redução nos custos com manutenção da frota, no RPPGLS demonstrou-se preocupação com os valores considerados bastante elevados, em detrimento do estado de conservação dos veículos, e com a relação custo–benefício, caso compensasse realizar a manutenção. Com base nessa premissa, realizou-se um leilão, nos termos da legislação pertinente, objetivando levar a instituição a desfazer-se dos veículos que lhes eram onerosos e não tinham serventia. Dos 21 itens levantados (todos do *Campus I*), 11 foram considerados em situação antieconômica, 9 inservíveis e 1 irrecuperável, entre motos, caminhonetas e carros de passeio.

Nesse mesmo período, tendo como referência os dados mensais relativos à média anual mostrados no gráfico anterior, outros elementos foram relatados: custos com emplacamento, combustíveis e motoristas, conforme Gráfico 02 a seguir.

Gráfico 02: Custo mensal associados aos demais itens da frota – Out 2013 x Mar 2014

Fonte: Relatório de Gestão da UFPB (2013-2014)

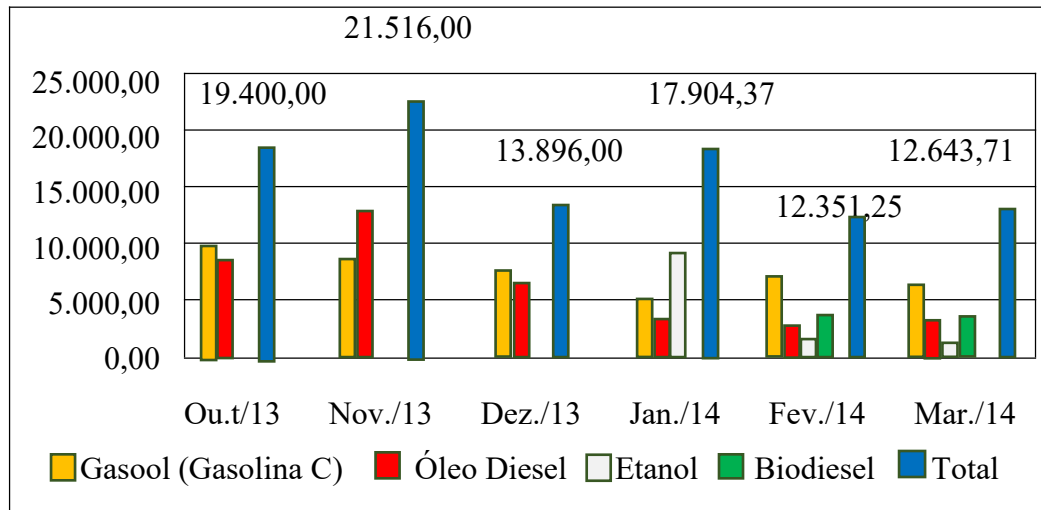
No Gráfico 02, observamos aumento considerável nas despesas realizadas para a contratação de motoristas terceirizados, com a finalidade de suprir o déficit no número de profissionais efetivos, cuja função pública de motorista está em processo de extinção. Portanto, em razão de não se promover mais concurso para ingresso de novos profissionais, a UFPB efetivou contratos com empresas que dispõem de mão de obra de locomoção, seguranças e serviços gerais a partir desse período.

De acordo com o RPPGLS (2015, p. 50), que atende às normas legais, “o deslocamento de pessoal deve ser abordado dentro de dois aspectos: a redução de gastos e as emissões de substâncias poluentes”. Desse modo, o levantamento do custo/benefício da frota deveu-se em face da necessidade de serem observados os critérios técnicos e econômicos relacionados ao meio ambiente.

O impacto ambiental sobre os poluentes emitidos na atmosfera pelos veículos da UFPB encontrava-se em fase de implantação, no período de outubro de 2013 a março de 2014, sob o “monitoramento com base no método *tier 1 – top down*, que calculava o teor de carbono e as emissões correspondentes de gás carbônico (CO²) a partir do consumo e do tipo de combustível queimado” (RPPGLS 2015 da UFPB, p. 55).

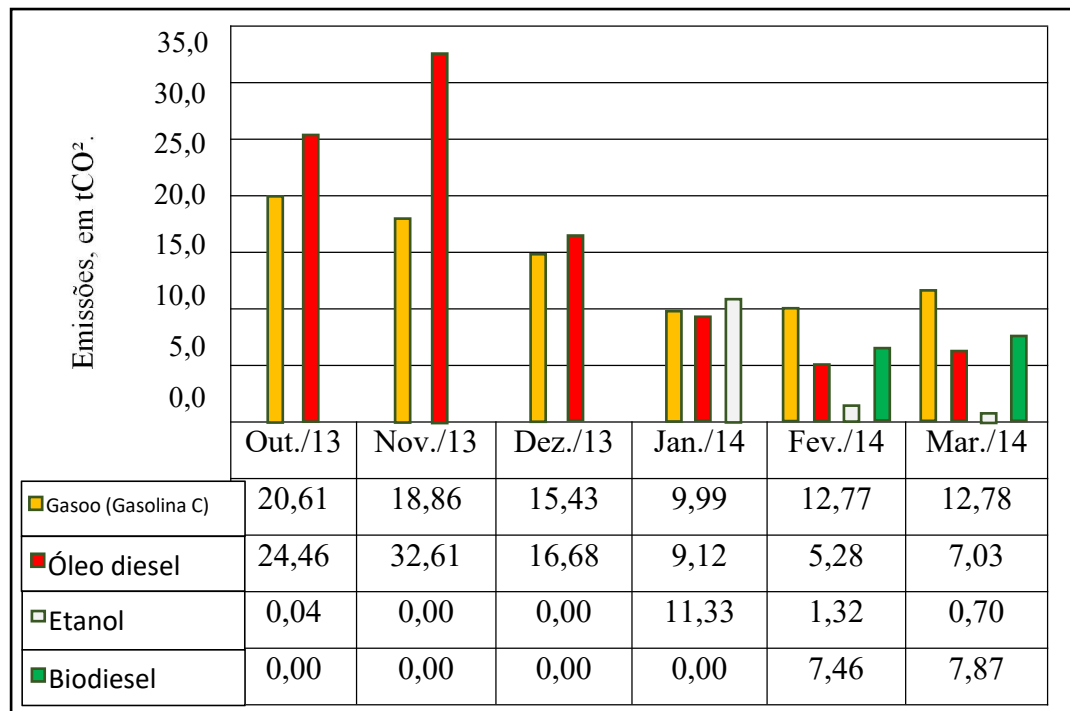
Devido à complexidade de avaliação quanto aos métodos e técnicas utilizados para esse fim, foram obtidas, a partir de então, apenas estimativas presentes nos gráficos elaborados no supracitado relatório, as quais são demonstradas a seguir:

Gráfico 03 - Consumo de combustível: Out./2013 a Mar./2014



Fonte: Relatório Preliminar do Plano de Gestão de Logística Sustentável da UFPB

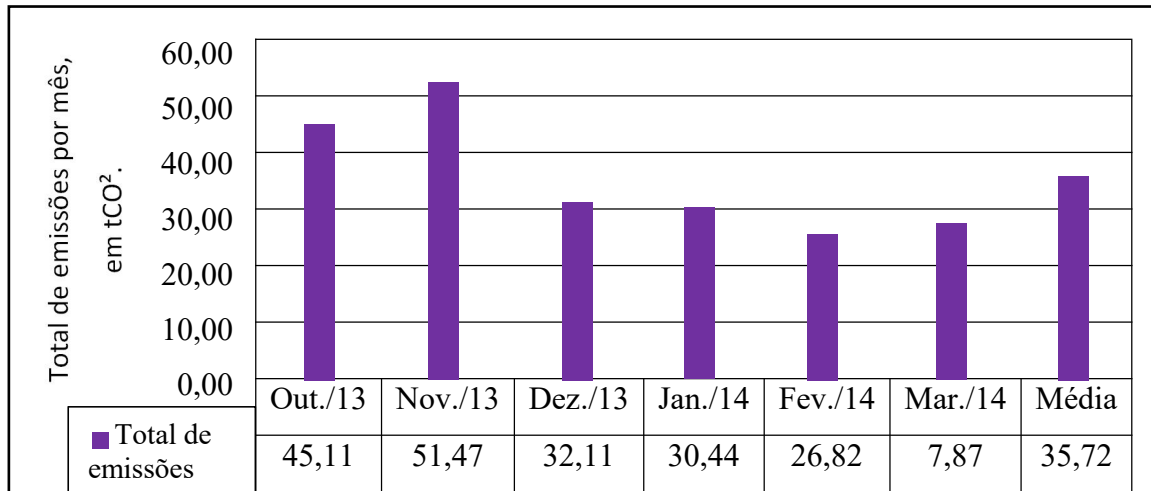
Percebemos que houve diminuição no uso de combustíveis a partir de 2014 no período citado (Gráfico 03), notadamente o *diesel* comum, substituído pelo *biodiesel B5* com 5% de mistura. Um dado interessante é que, nesse espaço, segundo a Agência Nacional de Petróleo (ANP), citada pelo RPPGLS (2015, p. 57), “o Brasil está entre os maiores produtores e consumidores de *biodiesel* do mundo, com uma produção anual, em 2013, de 2,9 bilhões de litros e uma capacidade instalada, no mesmo ano, para cerca de 7,9 bilhões de litros”. Isso coloca o país em posição privilegiada, com autonomia na busca por combustíveis alternativos que venham consolidar a preservação do meio ambiente.

Gráfico 04 - Estimativa de emissão de CO², por combustível, de Out/2013 a Mar/2014

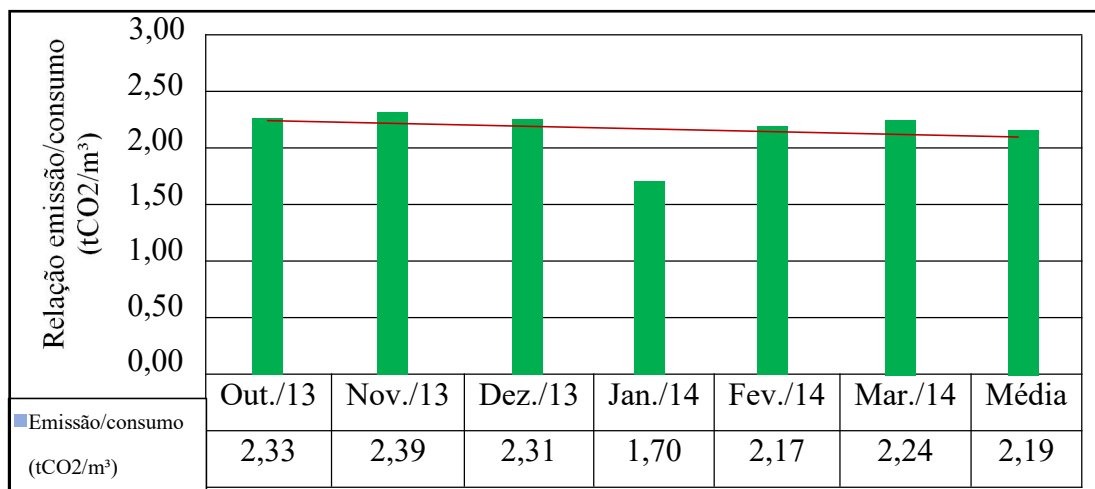
Fonte: Fonte: Relatório Preliminar do Plano de Gestão de Logística Sustentável da UFPB

No mesmo período, o Gráfico 04 apresentou uma estimativa na diminuição de poluentes no ar (CO²), conseqüentemente ao serem usados o *biodiesel* e o *etanol*, combustíveis considerados menos degradantes à natureza.

A seguir, apresentamos os dados relativos a uma estimativa mensal de CO² liberados pela queima de combustíveis dos veículos da UFPB (Gráfico 05) e o comparativo das emissões de gás carbônico em relação à quantidade de combustíveis (Gráfico 06).

Gráfico 05 - Emissões totais de CO², por mês

Fonte: Fonte: Relatório Preliminar do Plano de Gestão de Logística Sustentável da UFPB

Gráfico 06 – Relação emissão/consumo (t CO²/m³)

Fonte: Fonte: Relatório Preliminar do Plano de Gestão de Logística Sustentável da UFPB

O Gráfico 06 apresentou uma gradativa diminuição no número de emissões de gás carbônico/l de combustível na atmosfera liberados pela frota de veículos da UFPB no período estudado. Entretanto é considerada uma redução ainda diminuta, sendo importante dar continuidade ao uso de combustíveis menos poluentes “e acompanhar da forma mais célere possível a evolução na quantidade de *biodiesel* que é acrescentado ao *diesel* comum, por determinação federal” (CGA, RPPGLS, 2015, p. 59).

Outros dados mais específicos foram relatados pelo RPPGLS, mas não cabe, neste trabalho, de forma aprofundada dissertar sobre a questão do meio ambiente. Nota-se que, apesar dos esforços da CGA, em relacionar a questão do meio ambiente ao deslocamento de pessoal, a depender dos veículos oficiais no período de outubro de 2013 a abril de 2014, a maioria das informações conferem com o enunciado: quantidade da frota da UFPB, quilômetros rodados por categorias, idade média dos veículos, entre outras. Todavia não havia sido concluído o “mapa de controle do desempenho e manutenção do veículo oficial” (IN 3, de 15 de maio de 2008. Anexo II apud RPPGLS, 2015). Não conferimos, também, como concluída (dimensão 2), ou não ficou clara, a ação de “Analisar a relação custo/benefício da locação de veículos e a necessidade de aquisição de veículos mais novos ao longo do tempo, para substituir os mais antigos” (RPPGLS, 2015, p. 65).

Apesar das evidências apontarem positivamente para a aquisição e a permanência de frota própria, alguns gestores ainda insistem na terceirização como solução para a otimização e o barateamento dos serviços de transportes nas instituições. Segundo consulta realizada na internet, a página WEMUW (prepara pessoas e empresas para o futuro da mobilidade) nos afiança, através de texto publicizado, “5 motivos para não terceirizar sua frota”, nos termos da transcrição a seguir:

1. Política de frota flexível

Quando os veículos pertencem a sua empresa você tem a liberdade de estruturação da política de frota e os processos podem ser adequados de acordo com sua estrutura. Além do que, dessa forma, você pode definir quando renovar a frota, de acordo com a capacidade financeira.

2. Livre escolha de modelos/Liberdade de negociação de descontos na compra

Possuindo uma frota própria, você mesmo pode entrar em contato com diversas concessionárias, de diversas montadoras diferentes, para tentar conseguir a melhor opção de compra, com o maior desconto possível. O que importa é comprar bem.

3. Possuir relacionamento com rede de fornecedores de manutenção de confiança

Quando qualquer carro da sua frota precisa de manutenção, você já sabe onde mandá-lo e já possui o cadastro deste fornecedor para efetuar o pagamento.

4. Vantagem financeira

Se sua empresa possui baixos custos de captação de recursos, mais baratos que as taxas de mercado, dificilmente será mais vantajoso terceirizar a frota, sendo melhor adquirir seus carros próprios.

5. Possuir sistema ou aplicativo de apoio à gestão

Muitas vezes, o que se precisa para uma boa gestão de frota é uma planilha com as informações básicas das despesas por placa: combustível, manutenção, pneus e sinistros. Mas, além disso, você pode usar um aplicativo ou sistema próprio que centralize suas informações, de forma gratuita, que faz com que

você tenha um maior controle e previsibilidade de sua gestão. Ter uma frota própria, então, significa mais controle em sua mão. Mas a grande dica, que deve sempre ser lembrada, é: o negócio da sua empresa pode não ser especificamente a frota. Então, tenha o controle, mas da melhor forma possível. Procure pela centralização de fornecedores, ferramentas que ajudem na otimização de tempo e centralização de dados (WEMUW, 2017).

A fonte supracitada acima, apesar do teor comercial, nos auxilia a enxergar por melhor prisma que a locação de veículos de terceiros poderá não ser o modelo adequado para servir as instituições públicas do porte da UFPB.

4.3 A TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS

4.3.1 Terceirização no mundo

O mundo passa por transformações constantes, estimuladas pelo avanço das tecnologias e a conseqüente globalização de questões sociopolíticas e econômicas. Nos países ricos e desenvolvidos, essas mudanças são monitorizadas mediante seus próprios interesses, mas o resultado negativo desse processo são as sequelas sofridas pelos países mais pobres. Protagonizando esse cenário, o sistema capitalista impõe novas regras a serem seguidas, levando as nações à nova ordem mundial, sobrealimentando o poder do capital.

Os reflexos dessas mutações são sentidos pela sociedade em geral. As organizações internacionais se articulam, o mercado financeiro se agita, e os países fracos político-economicamente obedecem aos seus ditames. Nesse contexto, há uma tendência mundial, sob o poder regulador da economia, de terceirizar parte dos serviços das organizações e instituições públicas, no intuito de otimizar os serviços e diminuir o custo com sua execução.

No Brasil, atualmente, não está sendo diferente. O sistema financeiro internacional dá as “cartas”, e o governo brasileiro repassa para os contribuintes o ônus da responsabilidade. Com isso, o destino do povo brasileiro está sendo selado por mãos de inescrupulosos políticos que se avultam em seus interesses particulares, em detrimento do compromisso com a sociedade, enquanto, no momento, ceifam os direitos dos trabalhadores brasileiros e desprezam a importância da educação para o crescimento da nação.

A peleja da terceirização das atividades-fim chega como uma chuva de granizo sobre nossas cabeças, pois é uma ferramenta que, mal utilizada, acometerá danos irreparáveis à soberania das instituições públicas e à engrenagem da força produtiva do Brasil – os trabalhadores.

4.3.2 A Terceirização no Brasil

Pena define terceirização do trabalho como a maneira pela qual uma organização sela contrato com outra empresa para prestar um determinado serviço. Segundo o autor, no Brasil, aproximadamente 25% da mão de obra nas organizações já são terceirizadas. Com esse percentual, a maioria tem a ver com as atividades-meio: limpeza, segurança e transporte.

As causas do aumento da terceirização no Brasil e no mundo têm relação com a diminuição dos custos com funcionários. Afinal, para as empresas, sai mais barato que parte de sua mão de obra seja contratada por terceiros, em vez de mantê-los sob a sua tutela, o que eleva os gastos com direitos trabalhistas e eventuais problemas de segurança do trabalho, como indenizações e outras questões (PENA, 2017, p. 1).

A regulamentação da terceirização no Brasil é uma proposta que vem se arrastando há algum tempo no Congresso Nacional. Agora em 2017, contudo, foi retomada essa questão, causando polêmica em alguns pontos anunciados. Dentre estes, o que mais causou desconforto à sociedade foi a extensão da terceirização de serviços às atividades-fim nas organizações, ferindo os princípios constitucionais brasileiros.

Sindicalistas, juristas e empresários de diversas entidades, através da imprensa, expuseram seus argumentos em torno dessa questão, sob diferentes pontos de vista. De um lado, os defensores dessa medida concordam que haveria uma diminuição na burocracia administrativa, dando espaço às questões trabalhistas a serem manipuladas por empresas especializadas. De outro lado, os críticos da medida em apreço condenam a subtração dos direitos dos trabalhadores, pondo-se, assim, em risco o recebimento dos salários e encargos de direito (PENA, 2017).

Essa é uma questão complexa que ainda poderá gerar muita polêmica entre o governo, empresários e sindicatos. Enquanto os que defendem a aplicação da terceirização irrestrita como uma das maneiras de diminuir a informalidade no Brasil, o autor destaca a posição dos críticos em relação ao aumento da terceirização como um fator responsável pela precarização das condições de trabalho, com uma possível semelhança ao trabalho escravo: “estudos realizados pela Universidade de Campinas (UNICAMP) revelam que a maioria absoluta dos trabalhadores resgatados dessas condições era contratada por empresas terceirizadas, incluindo terceirizações para a produção de roupas de grandes marcas no país” (PENA, 2017, p. 1).

Chegando ao Brasil, muitos dos modelos e questões sociopolítico-econômicas abordados em países estrangeiros são deturpados ou mal implantados. Desse modo, podem beneficiar uma categoria ou classe em detrimento de outra, tirando proveito para quem legisla e executa de forma intencional, deixando a *mercê*, geralmente, a grande maioria dos que anseiam por condições mais justas na sociedade. Assim, parece sábia e equilibrada a seguinte afirmação.

Embora a terceirização seja uma forma sofisticada de contratar, ela não pode servir de instrumento à exclusão social, pois o mau uso desta forma cria injustiça e discriminação e, no final das contas, freia o desenvolvimento econômico. Assim, parece-nos que o desafio está em equilibrar esta relação, seja com a estipulação de ajustes proporcionais para os contratos desta espécie, seja pelo patrocínio de ações judiciais que busquem reparar prejuízos ao trabalhador (YAMAMOTO, L. Z. 2017).

O autor resume, de forma coerente com os pontos levantados, a maneira como saber aplicar adequadamente a terceirização da mão de obra nas organizações, de justa e com vistas ao resultado final, proporcionando ajustes que venham solidificar o crescimento da organização, a satisfação do trabalhador e o desenvolvimento do país.

4.3.3 A Terceirização nas Instituições Públicas

Não é de hoje que a implantação da terceirização de serviços em atividades-meio vem sendo executada nas instituições públicas no Brasil. Recentemente, circula nos meios de comunicação, que a pretensão do governo Temer e do Congresso Nacional é introduzi-la nas atividades-fim em grande parte das organizações. Nesse processo, julgam ser essencial para diminuir os gastos públicos, a burocracia e elevar a eficiência administrativa, mesmo pondo em risco a responsabilidade do Estado para com as atividades essenciais. O assunto tomou maiores dimensões e provocou debates nas esferas administrativas, judiciais e políticas, enquanto a população assiste preocupada, mas sem reação imediata.

No art. 175 da CB de 1988 consta: “Incumbe ao Poder Público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, a prestação de serviços públicos”. Entende-se que, constitucionalmente, o regime de concessão de serviços dirige-se, exclusivamente, àqueles destinados às atividades-meio, passado pelo processo de licitação e devidamente sob a assinatura de um criterioso contrato de prestação de serviços de mão de obra especializada; e não aos serviços de inteira função do Estado.

A concessão tem por objeto um serviço público; não uma determinada atividade ligada ao serviço público, mas todo o complexo de atividades indispensáveis à realização de um específico serviço público, envolvendo a gestão e a execução material. [...] A Administração transfere o serviço em seu todo, estabelecendo as condições em que quer que ele seja desempenhado; a concessionária é que vai ter a alternativa de terceirizar ou não determinadas atividades materiais ligadas ao objeto da concessão. A locação de serviços tem por objeto determinada atividade que não é atribuída ao Estado como serviço público e que ele exerce apenas em caráter acessório ou complementar da atividade-fim, que é o serviço público (PIETRO, 2005, p. 239, apud DA SILVA, T. BALDUINO, 2016).

O elemento importante nessa negociação é a formalização do contrato. Nesse aspecto, Da Silva (2016) entende:

É fundamental que o fiscal e o gestor de contratos tenham ideia clara de seu papel, ou seja, quais são suas atribuições na função as quais foram designados. Estas podem variar dependendo do contrato. Entende-se que a função do gestor, em termos gerais, é o dever de garantir que o orçamento público será

empregado de forma racional, com o melhor custo-benefício possível, por meio do acompanhamento do exato cumprimento do contrato pelo prestador de serviços, ou seja, tornar viável a efetivação do objeto nos estritos termos do contrato e do edital.

Atualmente, percebemos que o vetor do serviço público se dirige para uma terceirização desenfreada, que poderá pôr em risco a autonomia de nossas instituições. O serviço público é um direito que tem o povo de exercê-lo e usufruí-lo. A descentralização de serviços pode ser necessária em alguns aspectos e funções no setor público, mas requer limites legais e atenciosa fiscalização.

4.3.4 A Terceirização nas IFES

O processo de terceirização de serviços é fundamentado pela Lei nº 8.666/93, pelo Decreto nº 2.271, de 7 de setembro de 1997, e pela IN nº 02, de 2008/SLTI/MPOG. É mister que qualquer medida que possa provocar o processo de terceirização de serviços nas IFES faça-se sob os aspectos legais da legislação. No contexto atual, o governo brasileiro não está atendendo plenamente a esse aspecto, infringindo a propositura constitucional que protege a terceirização em atividades essenciais nas instituições.

As IFES são instituições com alto comprometimento social e formadoras de talentos que serão, provavelmente, o futuro da nação. Mesmo assim, não deixou de sofrer as sequelas provocadas pela intervenção do neoliberalismo vivenciado no Brasil. A política de privatização de nossas estatais desencadeou o processo de terceirização de serviços nas IFES, tendo como consequência a redução do quadro de seus servidores efetivos, em atividades consideradas meio. A crise política, econômica e moral por que passamos no momento levamos a questionar qualquer ação do governo que venha interferir na maneira como se desenvolve o setor público, especificamente as universidades.

Dentre esses questionamentos, vale ressaltar a problemática da terceirização, no tocante ao nepotismo nas instituições, e o despreparo técnico dos servidores contratados, denunciados pela classe sindical (SINASEFE, 2013). O momento é de encontrar a melhor saída para as universidades e o país. Se a terceirização é necessária ou não às universidades

federais, caberá um estudo mais preciso sobre a continuação de sua implantação, baseada em critérios de fiscalização e legalidade.

4.3.5 A Terceirização na UFPB

A UFPB, como uma das instituições federais mais importantes do Estado da Paraíba, está apta a fornecer o conhecimento científico àqueles que a buscam, sob esse pretexto e nesse contexto, arcar com a responsabilidade social de construir uma sociedade mais justa. A exemplo das demais IFES, ela ingressou no rol das que terceirizam seus serviços, num primeiro momento, as atividades de serviços gerais e segurança. Após o ano de 2013, ela firmou contrato com empresa privada para o fornecimento de mão de obra na função de motorista, sob a alegação de ocorreriam diminuição de custos e otimização dos serviços prestados.

Pereira et al. (2015, p. 114), no entanto, em estudo realizado sobre a terceirização em atividades-meio na UFPB, percebeu que

ser um trabalhador de uma empresa terceirizada significa perder seus principais direitos trabalhistas e ser submetido a condições precárias de trabalho. Outro fator apresentado é que, com a terceirização, os trabalhadores ficam desprotegidos e perdem as forças para se unir e resistir a esse sistema, tendo muitas vezes que aceitar as condições de trabalho às quais estão sendo submetidos.

Nessa perspectiva, os autores concordam com a ideia de

analisar as relações de trabalho existentes entre a empresa e seus empregados, de forma a procurar entender as políticas de gestão do trabalho praticadas por ela e as condições de trabalho a que estão submetidos os trabalhadores, verificando as práticas da empresa quanto à remuneração, benefícios, qualificação, contratação e jornada de trabalho (PEREIRA *et al*, 2015, p. 107).

Estas ideias estão configuradas quanto às atribuições do fiscal de contrato da instituição contratante, geralmente o coordenador da DSG da PU, ao acompanhar os procedimentos da empresa contratada quanto às suas obrigações perante a contratante e os trabalhadores contratados.

Nesse estudo, percebemos que

a empresa que fornece os trabalhadores para os serviços gerais não é a mesma que fornece os empregados da segurança. [...] Mesmo com o tempo de serviço de apenas um ano, a maioria dos terceirizados já é remanescente de outras empresas que prestaram serviços à UFPB, chegando alguns a exercerem a função por mais de 20 anos. Assim, a contratação é feita mediante o uso de trabalhadores já experientes no local. Em relação à chegada de novatos, esta ocorre através de indicações dos próprios terceirizados e de funcionários efetivos da universidade (PEREIRA et al., 2015, p. 110).

Com esse mesmo processo, a terceirização de mão de obra chegou ao ST da UFPB, conforme demonstrado em contrato firmado a partir de 2013, sendo efetivada por meio da contratação de novos trabalhadores que demonstrassem aptidão – legalmente amparado pela legislação – para exercer a função de motorista profissional.

4.3.6 A Terceirização no ST da UFPB

A atividade de transporte de carga e passageiros na UFPB, além de ser essencial para atender às demandas dos serviços da comunidade acadêmica, consolida-se como fundamental importância para atingir as metas da instituição. É considerada atividade-meio, estando sujeita à prestação de serviços de mão de obra de terceiros.

O processo de terceirização dos motoristas da universidade se deu através do Termo de Contrato firmado entre a União Federal, tendo como intermediário a UFPB e a empresa JMT – Serviços e Locação de Mão de Obra LTDA, em caráter contínuo, para todas as unidades da instituição. Esse primeiro contrato teve início em 13 de dezembro de 2013, com

vigência de 12 meses, podendo ser prorrogado por igual período, mediante termo aditivo celebrado entre as partes, atendendo ao que dispõe a Lei nº 8.666/93.

Segundo consta na redação do Termo de Referência, anexo I da Comissão Permanente de Licitação da PU da UFPB, o embasamento legal que inspirou a ação foi a Lei Federal nº 9.632, de 07/05/98, “que extinguiu vários cargos vagos integrantes da estrutura dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, bem como os cargos ocupados quando ocorrer a sua vacância”.

Apesar da terceirização já ser um fato nas universidades federais, entende-se que só há extinção de uma função pública quando todos os funcionários efetivos daquela função já não estão mais na ativa. No entanto, na UFPB ainda consta quase duas dezenas de motoristas do quadro efetivo nessa condição. Portanto, consta no art. 1º da supracitada Lei que os cargos a que se refere, passam a compor o Quadro em Extinção. Nesse caso, obviamente na UFPB, a função de motorista oficial ainda existe.

O Quadro 17 demonstra o tipo de serviço prestado pela empresa JMT contratada, com o serviço dos motoristas, as unidades atendidas e o valor unitário, de acordo com as respectivas categorias da CNH exigidas na contratação.

Quadro 17 - Demonstrativo dos locais e valores no contrato efetivado UFPB/JMT em 2013

SERVIÇO	LOCAL	VALOR UNITÁRIO	QUANTIDADE	VALOR MENSAL
Motorista Intermunicipal “B e C”	João Pessoa, Mangabeira e Santa Rita	R\$ 3.010,00	3	R\$ 9.030,00
	Bananeiras	R\$ 3.010,00	0	R\$ 0,00
	Areia	R\$ 3.010,00	2	R\$ 6.020,00
	Mamanguape e Rio Tinto	R\$ 3.010,00	2	R\$ 6.020,00
Motorista Intermunicipal “D e E”	João Pessoa, Mangabeira e Santa Rita	R\$ 4.142,25	21	R\$ 86.987,25
	Bananeiras	R\$ 4.142,25	3	R\$ 12.426,75
	Areia	R\$ 4.142,25	2	R\$ 8.284,50
	Mamanguape e Rio Tinto	R\$ 4.142,25	2	R\$ 8.284,50

Fonte: CONTRATO UFPB/PU Nº 001/2014

Por ser um contrato firmado em 2013, a quantidade e os valores apresentados no Quadro 17 não estão atualizados. Na cláusula sexta (Do Preço), soma um custo mensal de R\$ 137.053,00 (cento e trinta e sete mil e cinquenta e três reais), totalizando um valor anual de R\$ 1.644.636,00 (um milhão, seiscentos e quarenta e quatro mil e seiscentos e trinta e seis reais) pagos pela União, “Incluídas todas as despesas ordinárias diretas e indiretas decorrentes da execução do objeto” (CONTRATO UFPB/PU N° 0001/2014).

Quanto ao reajuste desses valores estipulados, consta na cláusula sétima (DA REACTUAÇÃO) do contrato: “caberá à contratada justificar e comprovar a variação dos custos para aprovação do contratante sob as normas constituídas no Decreto n° 2.271, de 1997, e nas disposições aplicáveis da IN SLTI/MPOG n° 2 de 2008, podendo a contratante realizar diligências para conferir a variação de custos alegada pela contratada” (CONTRATO UFPB/PU N°0001/2014). Um fator que merece melhor esclarecimento é o fato de esse contrato apenas comportar viagens intermunicipais, ou seja, os motoristas terceirizados só poderiam realizar viagens aos municípios paraibanos, diferentemente do que acontece no momento, em que essas viagens se estendem interestadualmente de norte a sul do país.

Outro ponto que chamou atenção foi a cláusula décima (Pagamento) do contrato, inciso 13.2:

A contratada autoriza a Administração contratante fazer o desconto na fatura e o pagamento direto dos salários e demais verbas trabalhistas aos trabalhadores, quando houver falha no cumprimento dessas obrigações por parte da contratada, até o momento da regularização, sem prejuízo das sanções cabíveis (CONTRATO UFPB/PU N°0001/2014).

Essa é uma forma de a contratada manter suas responsabilidades com os trabalhadores, repassando a garantia dos direitos e recebimentos de valores para a contratante.

Dentre os fatores que atualmente causam transtornos à categoria de motoristas, estão o atraso no pagamento dos salários mensais e o repasse do valor das diárias após ter efetivado a respectiva viagem. Nesse aspecto, segundo o contrato em questão, o pagamento das diárias atende à Convenção Coletiva de Trabalho, sob o registro PB000400/2013, cláusula oitava. O Quadro 18 demonstra como são distribuídas essas diárias por mês para cada motorista.

Quadro 18 - Quantidades de diárias distribuídas por cada motorista mensalmente

Máximo de diárias de viagem que podem ser autorizadas para cada motorista terceirizado		Por mês	Valor da diária
Viagem sem pernoite	Para os locais de destino superiores a 30 Km do limite municipal da cidade de João Pessoa e desde que fora de qualquer território considerado como Região Metropolitana da mesma.	10 (dez) Diárias	R\$ 35,00
Viagem com pernoite	Para os locais de destino superiores a 30 Km do limite municipal da cidade de João Pessoa e desde que fora de qualquer território considerado como Região Metropolitana da mesma.	05 (cinco) Diárias	R\$ 45,00

Fonte: CONTRATO UFPB/PU N°0001/2014

O Quadro 18 apresenta o teto máximo de diárias que podem ser autorizadas para cada motorista contratado: corresponde a 10 diárias sem pernoite e 5 diárias com pernoite para cada mês. Esses valores correspondentes às diárias não estão atualizados.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA

Planejamos no início abordar nove sujeitos. Entretanto, constatamos a vacância do cargo correspondente à chefia de Seção de Manutenção. Também, encontramos não disponibilidade do sujeito que ocupa o cargo de prefeito, em virtude de acúmulo de atividades referentes às suas atribuições. Subtraídos os dois sujeitos, contamos com sete sujeitos, os quais ocupam as seguintes funções: um gestor e seis motoristas (escolhidos aleatoriamente), cujos perfis constam no quadro a seguir.

Quadro 19 - Caracterização dos sujeitos segundo os dados demográficos

QUESTÕES / SUJEITOS	Sexo	Faixa Etária	Vinculação à UFPB	Faixa Salarial	Anos de Serviço	Função / Cargo	Forma de Ingresso	Grau de Escolaridade	Tipo de Leitura Preferida
Sujeito 01	M	42 anos	Terceirizado	1 a 2 Salários Mínimos	03 anos	Motorista / -	Indicação	Ensino Médio	Poesia
Sujeito 02	M	33 anos	Terceirizado	1 a 2 Salários Mínimos	09 anos	Motorista / -	Currículo	Ensino Fundamental	Bíblia
Sujeito 03	M	70 anos	Efetivo	5 a 6 Salários Mínimos	39 anos	Motorista / -	Indicação	Ensino Médio	Jornal
Sujeito 04	M	46 anos	Terceirizado	1 a 2 Salários Mínimos	06 anos	Motorista / -	Currículo	Ensino Médio	Históricos
Sujeito 05	M	66 anos	Efetivo	5 a 6 Salários Mínimos	40 anos	Motorista / -	Indicação	Ensino Médio	Jornal
Sujeito 06	M	52anos	Terceirizado	1 a 2 Salários Mínimos	04 anos	Motorista / -	Currículo	Ensino Médio	Literatura Espirita
Sujeito 07	M	34 anos	Efetivo	3 a 4 Salários Mínimos	02 anos	Administrador de Edifícios / Diretor	Concurso	Licenciatura em Física/C. da Natureza	Política, Novelas

Fonte: pesquisa de campo, 2017

Constatamos que os sujeitos da pesquisa são, em sua totalidade, do **sexo** masculino. Entendemos que esse quadro se dá em virtude de atribuições da função de motorista ainda serem consideradas, salvo algumas exceções, uma profissão masculina em nosso país. Evidenciamos questões relacionadas à força física, à segregação de gênero e à vulnerabilidade ao assédio, apontados como fatores de exclusão da mulher no universo de motorista profissional. Para Costa, A. B (apud MARQUES, A. E, 2017, p. 1),

a divisão sexual do trabalho baseia-se na divisão de funções diferentes para homens e mulheres, em que situa na esfera da produção o lugar do homem e na esfera da reprodução o lugar da mulher. [...] nessa lógica também se pode identificar uma hierarquização na qual o trabalho do homem se constitui o mais importante, subordinando, desta forma, o trabalho feminino.

Em relação à **faixa etária** entre os sete sujeitos, no mesmo quadro, verificamos a distribuição entre 33 e 70 anos, e uma média de idade de 49 anos. Nessa faixa, destacamos cinco sujeitos adultos, considerados ainda jovens, e dois idosos. Segundo o levantamento feito pelo Instituto Júlio Simões do Programa Pela Vida, ao mostrar que a maioria dos profissionais da direção veicular iniciam suas experiências desde os 36 anos de idade, podemos considerar que essa média está acima da média ideal. O que é, consideravelmente, uma faixa madura dentro do quadro de profissionais em transporte rodoviário. Atualmente, a categoria “motoristas” não figura no quadro efetivo da universidade, porém os remanescentes permanecem ativos e usufruindo, por enquanto, de seus direitos previdenciários. A incidência etária prevalente corresponde à maturidade (Sujeitos 01, 02, 04 e 07), com idades de 42, 33, 46 e 34 anos, respectivamente, seguindo-se a maturidade avançada (Sujeito 06), com 52 anos, e a velhice (Sujeitos 03 e 05), com 70 e 66 anos, respectivamente. Podemos inferir maior probabilidade de elevação do nível de responsabilidade dos motoristas desta instituição, pressupondo a maturidade como fator que inspira confiança, respeito e credibilidade aos usuários dos serviços de transporte da universidade.

Quanto à **vinculação à UFPB**, os Sujeitos 01, 02, 04 e 06 classificam-se como terceirizados, não gozando das prerrogativas de estabilidade e progressão funcional, sendo regidos pela CLT. Enquanto os Sujeitos 03, 05 e 07 pertencem ao quadro efetivo, por esse

motivo, gozando de estabilidade e progressão funcional. Este quadro discrepante aponta contradições que podem interferir na motivação dos servidores.

Em relação à **faixa salarial**, os Sujeitos 01, 02, 04 e 06 declararam receber de um a dois salários mínimos. Estes compõem o quadro de motoristas terceirizados, agregados a uma empresa prestadora de mão de obra qualificada cujos servidores são regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Os Sujeitos 03 e 05 declararam receber de cinco a seis salários mínimos. São remanescentes do quadro efetivo da UFPB. O Sujeito 07, com apenas dois anos de tempo de serviço, se encontra em estágio probatório e acusa receber remuneração entre três e quatro salários mínimos.

Essa duplicidade de perfis, além de gerar insatisfações entre os motoristas, é problemática para o gestor; em primeiro lugar, pela impermanência do quadro de pessoal, inviabilizando a coesão da equipe. Esta rotatividade implica sucessivos recomeços em termos de diretrizes, objetivos e compromisso com a missão da instituição.

O **tempo de serviço** dos sujeitos está compreendido entre dois e quarenta anos. Essa disparidade dá-se em virtude de os profissionais do quadro efetivo gozarem de estabilidade empregatícia e, por outro lado, a contratação terceirizada ter sido realizada há pouco mais de dez anos. O tempo de serviço entre os terceirizados situa-se na margem de três a nove anos.

Nas últimas décadas, a terceirização da mão de obra nas atividades-meio teve um crescimento expressivo, com perspectivas de atingir as atividades-fins em nossas instituições públicas. Nesse contexto, a UFPB apresentou: a) o quadro de profissionais motoristas, reduzido por aposentadorias e outros motivos; b) a consumação da extinção da função de motorista no quadro oficial pela Lei nº 9.632/98 e, conseqüentemente, c) a não realização de concurso público para suprir vacância.

Nesses termos, destacamos dois aspectos relevantes: a diferença salarial significativa entre os motoristas do quadro efetivo e os terceirizados. Apesar de exercerem a mesma função, o tempo de serviço dos servidores efetivos é maior, em relação aos terceirizados, porque, como funcionários públicos, são protegidos pelo regime estatutário, adquirindo estabilidade no emprego. Enquanto a mão de obra locada sugere um contrato sob o regime celetista, o qual não dá garantia de permanência no emprego a seus contratados, gerando, assim, o processo de rotatividade de trabalhadores na empresa. Nesse contexto, a gestão do Setor de Transporte da UFPB torna-se um desafio, por apresentar, no momento, a transição da mão de obra oficial, composta por funcionários públicos, para um contingente

mesclado com a iniciativa privada. Conforme De Sordi (2014, p. 97), na gestão por processos “O gestor do processo de negócios deve dar diretrizes à equipe, reforçando os objetivos a serem alcançados, os princípios, os valores e as atitudes a serem enaltecidos”. A renovação de mão de obra, embora oxigene o setor, requer sucessivas capacitações e adequações dos novos contratados ao perfil da instituição.

Entendemos por **função** aquela para a qual o servidor foi contratado ou concursado; e cargo, aquele em que o servidor pode assumir, temporariamente, o exercício de coordenar, chefiar ou dirigir setores na instituição. Da totalidade da amostra, apenas o Sujeito 07 não exerce a função de motorista, mas ocupa o cargo de diretor de ST, tendo prestado concurso para a função de Administrador de Edifícios. Assim, os demais sujeitos exercem a função de motorista para a qual foram contratados.

Em relação à **forma de ingresso**, os Sujeitos 01, 03 e 05 informaram ter sido contratados por indicação, enquanto os Sujeitos 02, 04 e 06 informaram ter conquistado a vaga mediante análise do currículo. Os dois motoristas efetivos (03 e 05) asseguraram ter sido contratados por indicação de parente ou político. Porém nenhum destes, com exceção do Sujeito 07, informaram ter assumido cargo de confiança na esfera administrativa. Salientamos que, no período em que os dois motoristas efetivos foram contratados, a UFPB ainda não adotava o concurso público para preenchimento de vagas.

Analisado o **grau de escolaridade** dos sujeitos, observamos que os Sujeitos 01, 03, 04, 05 e 06 declararam ter o ensino médio. Apenas um dos terceirizados informou ter concluído apenas o ensino fundamental; o Sujeito 07, pertencente ao quadro efetivo, afirmou ser licenciado em física. O critério escolaridade, adotado para ingresso na função de motorista, nos períodos anteriores à promulgação da Constituição de 1988, tanto no setor privado como no setor público – por meio de concurso realizado pelas instituições –, sempre foi o grau mínimo. Essa exigência mínima dos candidatos à função reflete adiante, de forma negativa, quando será exigido dos profissionais em suas atividades laborais a capacidade de absorção e manuseio de inovadoras ferramentas tecnológicas postas à sua disposição, por falta de um acompanhamento das novas técnicas da informação e dos novos saberes necessários à eficiência e à eficácia dos serviços prestados, como uso de GPS, apresentação de relatório de viagem *on-line*, comunicação via *e-mail* ou via *whatsapp*, nas situações de manutenção e emergências.

Desenvolver o **hábito de leitura** é uma exigência no mundo letrado, desde o ensino fundamental, e um treinamento constante para o indivíduo, qualquer que seja sua ocupação. Nesse sentido, questionamos os sujeitos acerca de suas preferências nessa área e constatamos que, entre os entrevistados, a prática da leitura é bastante eclética. O Sujeito 01 disse gostar de poesia e, para tanto, pratica a arte; os Sujeitos 02 e 06, ligados à espiritualidade, declararam que leem, respectivamente, a Bíblia e a literatura espírita em geral; os Sujeitos 03, 04, 05 e 07 falaram gostar de literatura informativa, com destaque para jornais e história, política e novelas.

Entendemos que o trabalho de motorista profissional carrega um grau de tensão e de atenção elevadas. Assim, a leitura pode ser uma forma saudável de lazer e relaxamento, preenchendo as horas vagas. Apesar de todos os sujeitos praticarem o hábito de leitura nas suas mais diversas categorias, constatamos que não demonstraram curiosidade ou desejo de ler literatura relacionada ao seu trabalho.

Tal constatação é preocupante, pois o motorista profissional precisa estar atento às mudanças e acompanhar os novos meios de encarar a atualidade. Seus instrumentos de trabalho são aperfeiçoados a cada momento. Por exemplo: um veículo moderno sofisticado tecnologicamente, que é posto em suas mãos; um sistema de posicionamento global por satélite (GPS), que precisa saber usar; ou, na menor das adequações, saber lidar com aparelhos celulares tipo *smartphones*, que facilitem seu trabalho de comunicação – usando não apenas para ligações telefônicas, como também para acesso às redes sociais, como meios de otimizar o seu trabalho.

As empresas e instituições públicas precisam da Tecnologia da Informação (TI) para otimizarem seus serviços a contento, no competitivo mundo do trabalho. A GPP põe em evidência a TI como aprimoramento do capital humano, resumida por De Sordi (2014, p. 168) da seguinte maneira: “Os limites atuais de competitividade fazem com que as empresas operem no limite de seus recursos, tornando cada anormalidade do processo um evento crítico que deve ser tratado imediatamente”. Assim, na concepção do autor, o modelo gerencial por processos empregado numa empresa busca, de imediato, identificar seus gargalos, tratá-los e remediá-los de forma adequada e continuamente.

5.2 O SETOR DE TRANSPORTE NA VISÃO DOS SUJEITOS

Os dados foram tratados, levando-se em conta o tema central da pesquisa como mediador das unidades de registros coletadas, sob o aspecto metodológico da análise de conteúdo sugerida por Bardin (2011), enquanto referencial de análise aplicável a diferentes áreas de conhecimento. O procedimento realizado serviu de norte para a classificação dos elementos do texto, dividindo-os em categorias e subcategorias de análise, a partir das respostas às entrevistas aplicadas aos sujeitos da pesquisa, tendo como **categorias** as unidades relativas à funções da gestão: **planejamento**, **execução** e **avaliação**. A categoria Planejamento está decomposta nas seguintes **subcategorias**: Manutenção Preventiva, Diagnóstico, Custeio de Manutenção, Viagens, Capacitação Específica. Para a categoria Execução, elencamos as subcategorias: Legislação, Controle, Manutenção Corretiva Execução das Viagens e Verba e Dificuldades.

Passamos a apresentar a categoria Planejamento, a relação das subcategorias e suas respectivas frequências. Nesse aspecto, o maior índice encontrado nos quadros seguintes corresponde à totalidade dos sujeitos.

Quadro 20 - Categoria Planejamento

CATEGORIA	SUB-CATEGORIAS	VARIÁVEIS	FREQUÊNCIA	
PLANEJAMENTO	Manutenção Preventiva	Ocorre	7	
	Não ocorre	0	
	Diagnóstico (a quem compete)	Chefe de oficina	2	
	Motorista	4	
	Outro	1	
	Custeio de Manutenção (a quem compete)	Centros	6	
	Prefeitura	1	
	Viagens (<i>locus</i> de origem)	Setor de Transporte	1	
	Centros	2	
	Capacitação	Relações Humanas	1	
	Nenhuma	2	
	Almejada	4	
		TOTAL		31

Fonte: pesquisa de campo, 2017

Encaramos a **manutenção preventiva** dos veículos como um item inerente ao planejamento das ações do ST. A totalidade dos sujeitos entrevistados afirma a inexistência de planejamento do ST quanto à manutenção preventiva da frota. Porém esse dado é confirmado no seguinte comentário de um dos sujeitos, quando indagado se o ST faz ou não a manutenção preventiva: “basicamente ela não existe é... a preventiva, né? Existe mais, a corretiva – no meu ponto de vista. A preventiva, se ela acontecesse, a corretiva praticamente não existiria” (SUJEITO 01). Essa posição confirmou-se na resposta do sétimo sujeito: “Mas, esse tempo todinho, a gente tá sem manutenção preventiva. No máximo, fazemos a corretiva, porque a gente tinha... tinha um saldo de, de empenho de contratos anteriores [...]” (SUJEITO 07).

As teorizações sobre planejamento estratégico contemplam a máxima “é melhor prevenir do que remediar”. Nesse sentido, a GPP conspira com o modelo sugerido pelo PDI da UFPB, quando evidencia os processos desencadeados de forma a não só visualizar os resultados, mas garanti-los, trabalhando-se com a prevenção e tratando os imprevistos no momento real com a adequada tomada de decisão.

Em relação à responsabilidade do diagnóstico de manutenção dos veículos, obtivemos frequência 2 para os que responderam ser competência do chefe da oficina (SUJEITOS 02 e 05). A maioria (quatro sujeitos) declarou ser o próprio motorista quem realiza esse processo. Contudo vale salientar que, dentre os quatro sujeitos, um deles afirmou ser o motorista quem “detecta algumas falhas e passa a informação para quem gerencia no momento (SUJEITO 04); o Sujeito 01 ponderou, dizendo que no momento estava sem oficina e sem um chefe “pra fazer isso. Então, basicamente, é o próprio motorista quem dá o diagnóstico” (SUJEITO 01).

Apenas o sétimo sujeito confirmou (frequência 1) ter uma equipe de estagiários do “Projeto Baja” colaborando nesse sentido: “[...] e, eles fazem um diagnóstico inicial. [...] Aí, confirmava com a mecânica... com a oficina e realmente, é isso” (SUJEITO 07). Dois sujeitos foram enfáticos em afirmar ser o motorista responsável pelo diagnóstico de manutenção dos veículos, por não haver chefia no cargo e dois sujeitos confirmaram ser o chefe de oficina, o encarregado dessa tarefa. Percebemos então, o quanto é necessária a presença de um funcionário qualificado, para tal responsabilidade no setor. E que sua ausência, desfalca o time profissional, que busca resultados. Nesse caso, recorreremos novamente a De Sordi (2014) quando, em suas teorizações sobre GPP, faz a analogia da equipe de trabalho a um time desportivo que luta pelo melhor resultado, que o leve à vitória.

Indagados sobre quem assume o custeio de manutenção dos veículos, apenas um dos sujeitos informou ser a PU, nestes termos: “a prefeitura da universidade” (SUJEITO 05). No entanto, seis sujeitos confirmaram que os Centros assumem o custeio com a manutenção dos veículos por eles responsáveis, identificados em respostas como: “No caso, é o setor onde o carro tá lotado (SUJEITO 04); “[...] É o Centro. O Centro é quem manda a verba para prefeitura, né?” (SUJEITO 02). O sétimo sujeito ponderou mais a questão em afirmar que “O custeio, até ser assinado o contrato, com as coisas pequenas, quem estava custeando era a prefeitura, através do saldo de empenho. [...] O que eu tô fazendo, nesse momento é: pegar todos os orçamentos das oficinas e correr atrás dos diretores [...] para angariar recursos para esses consertos” (SUJEITO 07).

A resposta do sétimo sujeito é a que mais se aproxima do sentido da questão: a PU assume o compromisso imediato de sanar as dívidas de orçamentos e despesas de manutenção com as oficinas; e os Centros repassam o valor custeado para a prefeitura. A descentralização financeira de processos ligados à manutenção da frota, por vezes, gera gargalos que se inflamam e terminam por explodir na excessiva demora em entregar o veículo recuperado, causando, assim, transtornos aos usuários do sistema de transporte oficial da UFPB – desde um simples atraso na hora de saída do veículo até o cancelamento de viagens programadas há dias e, até mesmo, há meses, afetando a imagem da instituição. Além disso, os Centros recebem e repassam essa verba sem definição e sem normatização que possam controlar e esclarecer os detalhes dessas despesas, demonstrando que a transparência administrativa ainda encontra-se ofuscada.

A GPP oferece como alternativa a descentralização dos poderes e dos meios administrativos através de uma distribuição horizontal para se chegar aos resultados, mesmo que, por ventura, ocorram resistências dos gestores – por possuírem no seu encaixe, os órgãos reguladores das instituições públicas brasileiras. Nesse aspecto, incrementar a teoria dos processos no seio do setor público é uma missão complexa, mas não impossível. De Sordi vê em Hammer (1997), uma relação motivacional dos sujeitos com os processos de negócios quando,

destaca a redução de trabalhos burocráticos, permitindo aos profissionais concentrarem-se em atividades que lhes sejam naturalmente atrativas, como as associadas diretamente a sua formação e tecnicidade da sua

posição. Segundo Hammer, isso é viabilizado por duas características da gestão por processos:

- a) redução das barreiras verticais da organização, pela menor estrutura de níveis hierárquicos (“achatamento da pirâmide organizacional”) e,
- b) redução das barreiras horizontais da organização, pela predominância de equipes multifuncionais que extrapolam e reduzem a estrutura tradicional das áreas funcionais (trabalho como ato *continuum*) (HAMMER, 1997, *apud* DE SORDI, 2014. p. 115-116).

Porém o autor chama a atenção para a ausência na “predominância de uma técnica de integração que possa ser considerada a melhor para a organização; cada uma delas possui vantagens e desvantagens” (DE SORDI, 2014. p. 234). A hierarquia administrativa e a burocracia que marcaram as instituições públicas no Brasil influem na dinâmica dos processos.

Quando abordados sobre o local de origem para a realização das viagens, o resultado foi existir erros procedimentais quanto a esse aspecto. Entre os sujeitos, três não souberam opinar; um disse que tem planejamento (frequência 1); um respondeu fora do objetivo da pergunta, e dois foram cautelosos em afirmar que o planejamento das viagens é feito pelos Centros (frequência 2) nos quais os carros são lotados. Conforme as transcrições a seguir, “O planejamento ocorre nos Centros e setores, não na garagem. A garagem só libera” (SUJEITO 06). Esse posicionamento foi confirmado pelo sétimo sujeito, discorrendo minuciosamente sobre o assunto,

A gente recebe as demandas, na maioria das vezes, já aprovadas pelo diretor de Centro, pelo coordenador, lá do setor responsável. [...] E a partir dessa demanda, a gente tenta direcionar um motorista e um veículo para ela. Quando o Centro já tem veículo e motorista, é mais fácil. Só que isso aí, geralmente, quase não ocorre [...] O que a gente faz é analisar (por exemplo) a demanda de 15 alunos: aí a gente não vai mandar um micro-ônibus, vai mandar uma van. É... a demanda para uma atividade no meio acadêmico, beleza. A gente faz essa análise aqui, mas é mais superficial. A análise acadêmica, se existe interesse acadêmico ou não, quem faz é o setor requisitante (SUJEITO 07).

Dessa maneira, o planejamento das viagens sob a responsabilidade dos Centros e setores de origem da demanda parece demonstrar ineficiência estratégica, conforme afirma o Sujeito 07: “Isto é um problema sério, que é a falta de planejamento de setores [...] Você vê chegar solicitação aqui para viagens às catorze horas e a requisição chegar aqui dez horas da

manhã. Isso aí é, às vezes, torna inviável atender. [...] houve pelo menos umas dez requisições, nesses oito meses, que não foram atendidas por coisas do tipo”. Nesse caso, podemos inferir que, no planejamento, existem pontos de ineficiência nos setores de origem das viagens que podem provocar transtornos aos usuários e, até mesmo, o cancelamento da atividade.

Em relação à categoria planejamento, um dos sujeitos afirmou ter participado de curso de relações humanas, fornecido pela instituição; dois sujeitos afirmaram não ter frequentado nenhum curso patrocinado pela universidade, enquanto quatro almejam se capacitar.

Duas declarações chamaram atenção para o fato:

1. a capacitação da gente é praticamente aquela que a gente vai atrás mesmo. A gente tem o curso de condução de passageiros que nós fizemos por nossa própria conta; [...] um apoio da instituição nesse ponto de vista, acho que não temos não. A gente tem que correr atrás (SUJEITO 01).

2. Nenhuma. Isso é um problema sério. Minha formação é física. Eu já tive experiência com administração e fiz um curso pelo SENAI de administração – auxiliar administrativo. Mas o ideal seria ter uma capacitação específica para esse tipo de atividade (SUJEITO 07).

Dentre os quatro sujeitos que almejam receber capacitações pela instituição, dois se destacaram com as seguintes declarações: a) “a gente precisa é mais apoio humano mesmo [...] Não sei se precisa de mais capacitação para isso. Se precisar, a gente faz” (SUJEITO 01); b) “um curso de inglês. E muitas vezes vamos pegar professores que falam outra língua... e geralmente, a gente tem essa necessidade” (SUJEITO 06). Percebemos que, no último relato, o sujeito sente a necessidade de alçar voo mais alto, em função das exigências que a profissão lhe determina.

A profissão de motorista é uma das mais atingidas pelas inovações tecnológicas. Dada a gama de informações, faz-se necessário decodificá-las em suas atividades laborais, desde o ato de tratar educadamente as pessoas até a configuração do painel de um carro de última geração, exigindo o perfil multifuncional professado na gestão por processos.

Passamos agora à análise da categoria Execução e das subcategorias que ajudam na compreensão da dinâmica do ST da UFPB.

Quadro 21 - Categoria Execução

CATEGORIA	SUB-CATEGORIAS	VARIÁVEIS	FREQUÊNCIA
EXECUÇÃO	Legislação	Conhece	1
	Desconhece	6
	Controle	Quilometragem	7
	Combustíveis	7
	Manutenção Corretiva	Ocorre	7
		
	Execução das Viagens	Normal	5
		Com dificuldades	2
	TOTAL		35

Fonte: pesquisa de campo, 2017

Contemplando a categoria Execução, segundo a aplicação das subcategorias, a subcategoria legislação remete a todos os princípios legais que regem a instituição, suas unidades e setores administrativos. Constatamos que seis dos sujeitos não têm conhecimento sobre o Regimento da Universidade. Contudo o Sujeito 07 declarou conhecer o Regimento, mas situa o ST, erradamente, como submisso à Divisão de Serviços Gerais da Prefeitura Universitária. E prestou também outros esclarecimentos:

O Regimento, ele é muito é... omissis. [...] coloca o Setor de Transporte vinculado à Divisão de Serviços Gerais da Prefeitura Universitária. [...] há vários erros aí, por exemplo: Seção de Serviços Gerais nunca deveria ser vinculada à transporte; e transporte nunca deveria ser vinculado à Prefeitura Universitária, porque transporte, é uma questão de patrimônio e deve ser vinculado à PRA ou outro setor específico, para isso. [...] Esse, é um grande problema nosso no Regimento, hoje (SUJEITO 07).

Segundo a declaração acima, percebemos que falhas graves começam a transparecer na estrutura legal do ST, gerando, por sua vez, sequelas administrativas e operacionais. A administração precisa estar assentada sobre base forte, sem arredar pé dos aspectos legais e sem se perder nos entraves burocráticos, para não causar prejuízo aos processos operacionais de um órgão tão importante para a realização das atividades fins da UFPB, como é o ST.

Indagados sobre os documentos reguladores do ST, as respostas apresentadas também não foram diferentes. Coincidentemente, os seis sujeitos responderam que não tinham nenhum conhecimento sobre a questão, com destaque para o primeiro sujeito, que se arriscou mais: “Eu não sei dizer, acho que é a requisição. [...] a tal da CLT; mas num sei opinar, por essa pergunta, não. Desconheço sobre o assunto” (SUJEITO 01). Um dos sujeitos, todavia, sobressai com a seguinte opinião: “hoje, o que a gente tem como documento regulador é apenas o Regimento Interno da Reitoria. Não há nenhum outro documento que reze sobre isso...” (SUJEITO 07).

Nesse sentido, com exceção do sétimo sujeito, constatamos que os motoristas não são motivados a se ocupar em ler esse tipo de literatura, deixando de lado a oportunidade de conhecer as normas e as atribuições profissionais, como convém. Esse quadro, pintado pela administração funcional, parece tomar distância daquilo que a GPP apregoa como alternativa: “Os elementos conhecimento e habilidades pertencem às pessoas. Assim, a preocupação dos gestores das organizações é assegurar que o conhecimento e as habilidades dos funcionários estejam em conformidade com os desafios que lhe são entregues” (DE SORDI, 2014, p. 108).

Dando continuidade ao seu raciocínio, o autor supracitado se reporta aos gestores, atribuindo-lhes a incumbência de motivar os trabalhadores na sua labuta diária, recorrendo, em primeira mão, ao aprendizado dos profissionais da informática, em razão de serem estes responsáveis por canalizar as informações intersetoriais de uma entidade:

Enquanto a natureza humana tende a nos manter nas atitudes e nos comportamentos que conhecemos e nos quais nos sentimos mais confortáveis, é um erro para as organizações que atuam em ambientes de negócios complexos e dinâmicos permanecerem na abordagem tradicional de integração entre sistemas de informação um a um. [...] Os profissionais que devem receber maior atenção em termos de mudanças de cultura e comportamento são os especialistas em informática, responsáveis pelo desenvolvimento das atuais soluções de integração entre sistemas de informação (DE SORDI, 2014, p. 268).

O processo de execução de uma atividade profissional geralmente passa por uma bateria de normas que o regulamentam. No tocante à função de motorista, o profissional precisa estar atento desde às normas de trânsito, àquelas estipuladas pela entidade empregadora à qual presta serviço. Quando questionados sobre as normas que autorizam as viagens nos dias feriados e finais de semana, um sujeito não soube informar; quatro

limitaram-se a confirmar a necessidade da Requisição de Transporte para executar a atividade, enquanto o sétimo sujeito foi mais preciso:

Há uma legislação específica sobre o uso dos veículos do poder público [...] Essa Lei seria o que regimentaria todo o nosso trabalho. [...] Instrução Normativa nº 3, de 15 de maio de 2008. [...] Esta instrução é a instrução que, rege em si, e se aplica a nós sobre transporte. Tem algumas leis específicas também, mas esta instrução é o que vai orientar de forma mais direta, precisa (SUJEITO 07).

Embora a maioria dos motoristas não tenha conhecimento, existe a IN nº 3, de 15/03/2008 (ANEXO B), que respalda legalmente as atribuições destinadas ao serviço de transporte da UFPB. Ela “Dispõe sobre a classificação, utilização, especificação, identificação, aquisição e alienação de veículos oficiais e dá outras providências”.

Com referência à função de controle no ST, este se faz em relação à quilometragem dos veículos e ao consumo de combustível, sob a responsabilidade da Garagem Central. No que se refere ao controle da quilometragem, todos os sujeitos foram unânimes em afirmar que esse processo é feito quando da saída e do retorno do veículo; o passar pela portaria, são informados a quilometragem e a placa do carro, o nome do motorista e a hora de saída e chegada. Essas informações são arquivadas para averiguações futuras.

Quanto aos combustíveis, a totalidade da amostra confirmou haver esse controle. Recorremos à transcrição de suas falas em resposta a questão 13 da entrevista aplicada:

Eu não sei dizer assim, em relação a controle. Eu sei dizer, basicamente, o que a gente faz para, para abastecer [...] andamos com [...] um cartão de combustível para abastecer, que sai com um valor determinado de combustível creditado nesse cartão, e aí nós saímos abastecendo de acordo com a demanda da viagem. [...] E se porventura, esse crédito não for suficiente, a gente liga para garagem e solicita um novo crédito (SUJEITO 01).

uma van, um micro-ônibus vai para uma viagem e quando chegar só tem um aluno, três alunos; eu acho também isso aí um exagero para três pessoas, quatro no máximo... uma van? O gasto é desnecessário, né? (SUJEITO 02).

Hoje, quem controla o combustível é o diretor de transporte. Ele sabe quanto você rodou e, juntando assim durante o mês, ele vai saber

quantos quilômetros o carro rodou e quanto o carro tá fazendo... (SUJEITO 03).

é feita uma solicitação para abastecer o veículo, não tem esse... a não ser quando é caso de viagem e vem em forma de requisição, que ali já predomina se é preciso o abastecimento do veículo para viagem (SUJEITO 04).

É feito quando vai abastecer com o cartão e a senha e trazer a nota para entregar (SUJEITO 05).

através da distância, é obtida a quantidade de combustível. E ele fornece a quantidade necessária.[...] O setor de transporte da garagem (SUJEITO 06).

É, hoje nós estamos fazendo 2 tipos de controle: um na portaria – que eles anotam quando saem, quem saiu, e bota isso na “nuvem”, e torna público também; e outro, é nos abastecimentos. [...] o controle de combustível, hoje, tá sendo realizado diretamente pela garagem. [...] controlando de acordo com a demanda [...] tô fazendo uma análise do rendimento dos veículos. [...] Eu ainda não tive condições de fazer uma análise de veículo a veículo, que é o ideal. Fazer o rendimento de cada veículo para ver se a condução do motorista tá a contento ou então, se a manutenção do veículo tá a contento (SUJEITO 07).

Percebemos que a resposta mais aproximada da questão é a do Sujeito 07, em virtude de o mesmo responder pelo ST da UFPB, de controlar, guardar e providenciar a manutenção dos veículos.

Retomamos o tema da manutenção corretiva, por ser esta uma das atribuições do gestor. Todos os sujeitos afirmaram existir esse tipo de manutenção. Para alguns, o veículo só para quando há o desgaste total das peças: “Então, só tem a corretiva e essa corretiva só se dá praticamente com o desgaste total da peça...” (SUJEITO 01). Ou seja, “É encaminhada para oficina” (SUJEITO 05).

Antes da terceirização dos serviços de manutenção e abastecimento de combustíveis dos veículos da UFPB, a Garagem Central dispunha de mão de obra qualificada, ferramentas e equipamentos que atendiam aos serviços imediatos de mecânica, lanternagem, lubrificação e borracharia. Os combustíveis eram comprados diretamente da Petrobrás, com 10% (dez por cento de desconto), e servido com bomba de combustível da própria instituição, sob o controle da Garagem Central. Hoje, o cenário é completamente diferente: a manutenção mecânica e elétrica não funciona a contento, e o sistema de abastecimento passou a ocorrer por meio de cartão, efetivado por meio de contrato com empresa privada que, vez por outra, deixam os motoristas e usuários em apuros pelas rodovias que cortam nosso imenso país.

Percebemos que o problema maior não é de recursos, mas, sim, de gestão. Indagado sobre a questão, o Sujeito 07 desenhou alguns pontos do quadro real.

Olha, a gente estava sem manutenção preventiva e corretiva. [...] O primeiro passo que a gente fez, foi olhar como é que estava o contrato [...] E a gente averiguou 2 coisas: uma, se o processo estava mal instruído [...] E outra, não atendia a contento às necessidades da unidade. Aí, qual foi a nossa solução nesse período? Primeiro, estabelecer um termo de referência que atendesse a nossa necessidade; e, segundo, procurar algum processo licitatório, que tivesse ocorrendo aqui, parecido (SUJEITO 07).

Como todo serviço de manutenção da frota é terceirizado, gera pendências burocráticas em termos de renovação de contratos, licitações e casos afins. Nessa seara, o que podemos colher são frutos de uma gestão com sérias questões a serem equacionadas. Podemos citar, como exemplo, a questão de não se fazer o rodízio dos pneus em todos os veículos. Percebemos, nessa questão, surpreender alguns dos sujeitos quando indagados, fato que provocou indefinição em suas respostas quanto à execução do rodízio de pneus. O Sujeito 01 confessou que não sabia se existia essa prática; três Sujeitos (02, 05 e 06) entenderam a pergunta como se fosse a troca de pneus; o Sujeito 03 confirmou que não realizava o rodízio por falta de mecânico na Garagem Central; o Sujeito 04 confirmou: “Só quando a gente faz; só quando a gente pede, que é um caso raro”; e o Sujeito 07 ponderou entre as declarações dos sujeitos 03 e 04, com a seguinte expressão: “Nós fizemos em alguns carros. Não todos. Existe uma limitação, e a gente não tinha onde fazer”.

Quando se trata de mão de obra qualificada, nossas mentes se limitam a enxergar apenas as habilidades do indivíduo numa determinada função. Isso vem se contrapor à dinâmica dos processos de negócios, que as aceita no exercício da multifuncionalidade. De Sordi (2014, p. 121-122) nos dá exemplos:

Como exemplos da multifuncionalidade na prática, descreve-se a seguir dois exemplos famosos do contexto brasileiro, um do setor público e outro do privado. Uma empresa de distribuição de energia elétrica possuía equipes de manutenção de rede de fornecimento composta por três funcionários: um dirigia a viatura, um subia no poste para realizar os serviços e outro dava apoio em solo, como segurar escada e entregar ferramentas. Pós-redesenho do processo, a mesma tarefa passou a ser

realizada por um funcionário, que dirigia a viatura, colocava a escada, subia com um kit de ferramentas já adequado à tarefa e realizava os serviços necessários. Uma grande empresa de distribuição de mercadorias para pequenos varejistas tinha duas estruturas: uma para visitas de vendas, outra para entrega de mercadorias. Pós-redesenho, o motorista que realizava as entregas passou também a acatar pedidos de compras dos clientes. Nas duas situações os trabalhos passaram a requerer mais habilidades de seus executores e a terem mais identidade, [...] Como um juiz trabalhista entenderia a situação de um motorista que há mais de dez anos na função específica, passa a realizar vendas ou a realizar manutenção na rede elétrica? [...] Há dificuldades na legislação trabalhista brasileira em termos de compatibilização, simples e direta, com o que recomenda as modernas práticas administrativas.

Portanto, percebemos ser uma legislação pensada para uma determinada época e circunstâncias diferentes, sendo hoje, porém, passível de reforma e atualização, face aos avanços no âmbito da gestão.

Uma das atividades do ST da UFPB que mais exigem atenção e tramitação de documentos é a execução das viagens, quando estas se referem não só ao motivo do deslocamento, mas a servir o maior número de usuários. Os sujeitos que consideram que a execução das viagens ocorre normalmente, sem transtornos, são cinco. Destes, três descreveram o processo de viagem como acontece, desde a solicitação ao retorno do veículo à garagem.

- É... o aluno ou professor solicita ao Centro de forma é... documentada a viagem ou traslado, e o Centro faz essa requisição com assinatura do diretor ou diretora; envia essa requisição protocolada pra garagem, que é também assinada pelo diretor, que é... passa pra cada motorista de seu Centro, quando o Centro tem motorista, quando não, vai o motorista reserva da garagem executar o respectivo serviço. Daí [...], ao final do trabalho, ele solicita a assinatura da pessoa pra comprovar que o seu trabalho foi feito, [...] depois, esse motorista devolve o carro até a garagem (SUJEITO 01);
- O funcionário requisita o transporte de cada setor; faz-se uma requisição de transporte; envia-se para a garagem pra liberação do combustível e da viatura (SUJEITO 06);
- É fazer a viagem e retornar com a requisição assinada na chegada pelo professor (SUJEITO 05).

Seus argumentos nos levaram a entender e a observar empiricamente o processo normal de como acontece, sem interferências negativas, as viagens: o usuário solicita ao setor de origem, através de memorando, a reserva do veículo adequado para aquela atividade; mediante a disponibilidade do veículo, sendo acatado o pleito constante no documento, é providenciada a requisição de transporte, que será assinada pelo diretor da unidade e encaminhada à Divisão de Transportes para liberação do combustível. Assinada pelo diretor da DT, é reencaminhada à contabilidade do setor de origem para providências quanto ao pagamento das diárias. Ao retornar da viagem, o motorista colhe a assinatura do usuário nessa requisição e apresenta novamente ao setor de origem, para a devida “baixa” da viagem. O veículo será recolhido à Garagem Central para apresentação da quilometragem percorrida, ficando livre para outras atividades.

Os Sujeitos 02 e 04 afirmaram que as viagens ocorrem, geralmente, com algumas dificuldades em algum aspecto. Algumas dessas dificuldades devem-se ao fato de a maioria dos motoristas ser lotada nos Centros e Pró-reitorias. Isso porque, quando a DIVITRANS necessita escalá-los, eles já estão comprometidos com outras atividades: “É porque a gente não faz só viagem, a gente faz os atendimentos dos setores (SUJEITO 04). Esse problema torna-se sério nas conclusões do sétimo sujeito:

A guarda dos veículos, uma parte deles está sob responsabilidade dos diretores de Centro. Quer dizer, a administração desses veículos, em parte, a autorização está sob o diretor de Centro. Isso gera uma situação complicada, porque a garagem é obrigada a administrar toda parte legal: documentação, combustível e manutenção, mas ela não tem como aprovar as demandas. [...] Nós conseguimos, ainda fazer a troca de um veículo, quando necessário, com um Centro ou outro, mas é um negócio mais complicado e precisa de aprovação do diretor. Isso aí gera... faz com que a gente perca muita energia e prejudica a eficiência do serviço (SUJEITO 07).

A questão de competência de atribuições é um problema que merece atenção no ST. Constatamos haver esse impasse entre os Centros e a DIVITRANS. No presente caso, o gestor do Centro/Setor compra, mantém e guarda o veículo, enquanto a Garagem Central se responsabiliza pela documentação. Os Diretores de Centros, contudo, alegam ter o direito de administrar seus veículos, em razão de terem que desembolsar de seus cofres a verba destinada à compra e à manutenção da frota, fator esse que justificaria a descentralização.

Uma das características da GPP é identificar esses gargalos, tratá-los de maneira flexível e contínua para a resolução dos problemas: “Identificar atividades que estejam reduzindo a capacidade produtiva do processo, permitindo estabelecer regras que tenham o *throughput*⁵ e o tempo de execução das atividades como parâmetros para o disparo de ações corretivas” (DE SORDI, 2014, p. 175).

Nessa concepção, o autor idealiza um “painel de controle” (*management cockpit*⁶) como meio virtual “que permita que os gestores do processo interajam, acompanhem e analisem o desempenho atual ou as simulações, selecionando diferentes ângulos de análise: metas, custos, recursos, atividades, *throughput*, tempos e demais atributos e indicadores de desempenho do processo (DE SORDI, 2014, p. 177).

O modelo de gestão por processos de negócios, ora equiparado com a dinâmica administrativa do ST, tem, entre outras possibilidades, a contribuir, de modo viável, para a amenização dos gargalos do setor.

Passamos à categoria Avaliação e aos desdobramentos que lhe são correlatos, apresentados no quadro seguinte.

Quadro 22 - Categoria Avaliação

CATEGORIA	SUB-CATEGORIAS	VARIÁVEIS	FREQUÊNCIA
AVALIAÇÃO	Verba	Suficiente	1
	Insuficiente	1
	Manutenção	Normal	1
	Precária	6
	Dificuldades	Na função	6
		
	Ingerências dos setores	Ocorrem	5
		Não ocorrem	2
		Superação	6
		TOTAL	

Fonte: pesquisa de campo, 2017

⁵ Termo técnico utilizado na gestão por processos que significa a quantidade de transações de negócio realizadas num determinado período (DE SORDI, 2014).

⁶ Espécie de cabine central, sob o comando do gestor, utilizada para o controle dos processos.

Em relação à verba do setor, os sujeitos, em sua maioria, não demonstraram conhecimento a respeito dessa parte financeira, com exceção do sétimo, que considerou a limitação de recursos e o empenho da PU, ao afirmar:

a prefeitura tem dado um certo apoio, mas ela tem limitação pela própria característica dela. Embora seja uma UG [...] ela tem uma limitação de recurso. E o Setor de Transporte, embora hoje seja vinculado à prefeitura, ele perde a sua capacidade de ação, nessa configuração atual. [...] ela se empenhou muito nesse período – apoio [...] Porque a prefeitura, ela não é, realmente, o órgão que deveria estar à frente. O ideal seria ser PRA, ou então, ser um órgão independente, um Núcleo de Transporte (SUJEITO 07).

Segundo o Sujeito 07, o ST da UFPB demonstra não ter autonomia financeira plena para desenvolver suas funções, ficando a *mercê* dos Centros e da PU. A relação custo–manutenção e a renovação da frota, no ST, são cotadas como as mais onerosas para a instituição. Nesse aspecto, apenas um sujeito considera que a manutenção está sendo realizada normalmente (frequência 1), enquanto seis manifestaram-se de modo diverso, afirmando existir precariedade na execução (frequência 6), no sentido de manter a frota apta a desenvolver as atividades de locomoção.

Nesse contexto, fica difícil entender a capacidade avaliativa da gestão. Até porque, se não existe planejamento, pode não haver execução aceitável e, conseqüentemente, avaliação. Dentro dos parâmetros da gestão, requer-se planejamento, capacidade de diagnóstico e controle da situação como pré-requisitos para se ter a base de custo necessário e alcançar resultados positivos. Dessa maneira, acreditamos que, se o gestor tiver visão futura sobre as demandas e preparar-se para o momento, em relação, por exemplo, a número de veículos disponíveis para atendimento prévio às viagens e à locomoção interna; atenção aos vencimentos dos contratos de combustíveis e oficinas, assim a como verbas destinadas à manutenção, suas preocupações serão amenizadas.

No momento em que não há manutenção preventiva, como deveria haver, havendo apenas a manutenção corretiva com algumas dificuldades, os veículos não podem oferecer segurança total aos usuários. O ST é caracteristicamente dinâmico, seja nos processos constantes de viagens (saídas e retornos), seja no transporte de materiais e documentos, entre outras tarefas afins, assemelhando-se à concepção da GPP, em que o processo é uma relação de atividade entre si, representando uma sequência lógica e recíproca. É uma retroalimentação.

Para tanto, faz-se necessário haver comunicação, articuladamente entre os setores, utilizando-se da tecnologia da informação. Assim se expressa De Sordi (2014, p. 97): “no ambiente dos processos de negócios, que envolvem diversos profissionais distantes geograficamente e que trabalham em turnos diferentes, a interatividade digital é fundamental para a orientação da equipe”. O autor, porém, deixa claro que “[...] a proposta BPM não tem como princípio a substituição dos sistemas de informação existentes, mas a orquestração dos diversos sistemas utilizados ao longo do processo de negócios” (Idem, p. 303). Vejamos, então, em que aspectos a internet, os programas e aplicativos de computador são capazes de nos auxiliar nesse sentido, no complexo campo da administração logística.

Muitas dificuldades foram apresentadas no sistema de transporte da UFPB. No tocante ao processo de avaliação, destacamos aquelas detectadas no exercício da função de motoristas e gestor. Dos sete sujeitos questionados, seis afirmaram encontrar problemas no exercício de sua função; cinco confirmaram existir ingerências por parte dos setores que utilizam os serviços de transporte (frequência 5), e seis admitiram ter havido a superação das dificuldades.

Em relação às dificuldades enfrentadas no trabalho, desmembramos que elas foram objeto de maior número de reclamação, por frequência, relacionando-as com as respectivas falas dos sujeitos, apresentadas no quadro a seguir.

Quadro 23 - Dificuldades reclamadas pelos sujeitos no exercício da função

DIFICULDADES	FREQUÊNCIA	FALAS DOS SUJEITOS
Manutenção mecânica	4	“[...] problemas de mecânica” (SUJEITO 01); “[...] é que não temos uma oficina específica [...] os carros aqui só são consertados quando se quebram. Quando teria, de ter uma revisão...” (SUJEITO 03); “[...] é a falta de manutenção” (SUJEITO 06);
Resgate / Reboque	2	“resgate, não só dos motoristas, mas do... principalmente dos alunos que ficam à mercê do, da situação imprevista” (SUJEITO 01); “uma assistência para... quando um carro quebra na estrada (SUJEITO 06).
Atraso nas diárias	2	[...]” (SUJEITO 06); “Assim... as dificuldades, era as diárias que passou um período atrasadas (SUJEITO 02); “[...] uma viagem de pernoite: se a direção não tiver presente e não assinar, fica para eu dar entrada para empresa para ela me acobertar lá fora” (SUJEITO 04).

Burocracia	1	“como sempre teve [...]trabalha com burocracias; com as papeladas das requisições, com autorizações...” (SUJEITO 01).
Viagens sem planejamento	1	“viagem de ultima hora” (SUJEITO 01)
Abastecimento	1	“problema de é, combustível” (SUJEITO 01)
Mão de obra	2	“tô tendo que administrar sozinho. [...] o meu maior problema, hoje. Eu tô com muita responsabilidade e com pouca força de trabalho, para isso” ; [...] a gente tem um problema sério aqui hoje. [...] tenho apenas um servidor administrativo lotado no Transporte e tá ainda por cima cuidando da oficina - que sou eu. [...] Não tem chefe de manutenção atualmente [...] até o mês passado, a prefeitura não tinha nenhum contrato de manutenção pactuado” (SUJEITO 07). “[...] nós temos poucos servidores do quadro [...] Então esses terceirizados né, que hoje tão ocupando a maior parte nos setores, no Centro [...] Então, os Centros tão dando mais prioridades aos terceirizados do que ao pessoal do quadro [...] Aí, os diretores de Centro não veem isso...”(SUJEITO 03).
Ausência da direção	1	“É... no momento tá faltando uma pessoa mais presente né, aquela pessoa mais dedicada à função. [...] falta mais aquela assistência, mais dinâmica, mais próximo [...] tá faltando mais essa pessoa presencial [...] uma viagem de pernoite: se a direção não tiver presente e não assinar, fica para eu dar entrada pra empresa para me acobertar lá fora” (SUJEITO 04).

Fonte: pesquisa de campo, 2017

Diante do quadro apresentado, a maioria (Sujeitos 01, 03 e 06) considerou, como dificuldade maior, a falta de manutenção nos carros, porque, em determinadas ocasiões, algumas viagens deixaram de ser realizadas por falta de manutenção mecânica ou elétrica, causando transtornos aos usuários, que investiram tempo e dinheiro na preparação da viagem solicitada e empenharam sua palavra em relação ao comparecimento no destino pré-agendado.

O resgate dos usuários, e também dos veículos, quando estes se quebram nas estradas – citados pelos Sujeitos 01 e 06 –, é outro problema sério, pois não existe um socorro imediato, principalmente nas viagens longas, interrompidas distante da sede. Motoristas e alunos se sentem abandonados e esquecidos, buscando, exaustivamente, se comunicarem com seus superiores. Nessa hora, a comunicação é falha. O mesmo filme se passa, quando ocorre problema no uso do cartão de abastecimento. Por um motivo ou outro, se a máquina não registrar ou se não houver saldo suficiente no cartão para o abastecimento, com certeza haverá

horas de espera até a regularização, enfrentando-se, assim, a solidão e o perigo nas estradas (SUJEITO 06).

A situação se agrava quando, na maioria das vezes, o motorista enfrenta uma jornada de vários dias longe do seio familiar, sem haver recebido, com antecedência, as diárias necessárias ao seu sustento fora do domicílio (SUJEITOS 02 e 04). Uma causa leva a outra. Nesse meio, existem fatores que, no mínimo, podem gerar as dificuldades ou se somar a estas, por exemplo: o excesso de burocracia (SUJEITO 01) e a escassez de funcionários (SUJEITOS 07 e 03) na área operacional.

Essa questão de servidores efetivos em detrimento dos terceirizados, como desabafa o Sujeito 04 (terceira coluna/linha oito), em destaque no Quadro 24, reverte as observações feitas pelos motoristas efetivos em viagens para outras IFES de outros Estados. Nas oportunidades, os profissionais perceberam que, na maioria das universidades federais, os motoristas do quadro são tratados com “justiça”, por possuir mais tempo na instituição e/ou ingressar por meio de concurso público, assumindo a responsabilidade de preservar o patrimônio público – no caso, os veículos.

Porém, como profere o Sujeito 04, o cenário não se repete na UFPB. Constatamos que, cada vez mais, os efetivos ficam sem espaço, no seu espaço de direito. Isso porque alguns Centros e Pró-reitorias dão preferências aos terceirizados, sendo apontado como um dos motivos o não pagamento imediato das diárias aos profissionais. A situação ocorre da seguinte maneira: noutras IFES, havendo uma viagem interestadual a ser realizada, sendo necessária a condução do veículo por dois motoristas, no mínimo um dos escalados será um profissional do quadro efetivo. Na UFPB, determinados setores estão agindo de forma diferente: exigem os terceirizados e deixam de lado seus “escudeiros” de tanto tempo. Em virtude dessa problemática, muitos têm como consolo a aposentadoria, enquanto outros se agregam a quem ainda pode lhes dar guarida (SUJEITO 03).

Outra dificuldade – relatada pelo Sujeito 04 – que incide sobre a direção do ST é a sobrecarga deste com suas funções, acarretando sua ausência no setor, quando se faz necessário assinar documentos para o prosseguimento dos processos. A não assinatura de uma RT no seu tempo devido interfere no pedido de pagamento das devidas diárias, ocorrendo como consequência atraso na tramitação do processo e, na pior das hipóteses, o cancelamento da viagem, devido a se chegar ao ponto de extrapolar o prazo para implantação na conta bancária.

Como resultado disso tudo, o professor e seus alunos, assim como outros usuários, são prejudicados diante de tudo que investiram para realizar seu intento. Portanto, as sequelas podem ser graves; por exemplo: o professor que se organiza para realiza uma missão pedagógica com seus alunos, em congressos, seminários ou aulas de campo, muitas vezes tem investido caro em tempo, materiais, hospedagens e outros requisitos. No final, têm como prêmio a não realização da viagem. O produto final de uma sequência de episódios como esse é o enfraquecimento do ST, além da subtração da qualidade do ensino na instituição.

Sob a mira dos sujeitos, constatamos dificuldades nos setores que lançam a demanda dos serviços de transporte. O quadro apresentado revela que cinco dos sujeitos percebem irregularidades nesses setores, e dois concordam que “ocorre tudo direito” (SUJEITO 05), “Tá tudo *ok*” (SUJEITO 06). Em suas declarações, dois sujeitos confirmaram a ausência de planejamento das viagens, configuradas como “de última hora”: “a dificuldade vem do próprio setor, muitas vezes [...] ele tem também uma demanda [...] de última hora, né? [...] ela afeta também o setor da garagem, né?” (SUJEITO 01); “Geralmente, quando solicitam [...] muito tarde – finais de horário. [...] Tá faltando assim, uma antecipação de cada setor solicitar o veículo, para não chegar de última hora” (SUJEITO 04).

Esse quadro revela que não há interrelação comunicativa entre os setores solicitantes, nem com o ST, responsável pela liberação dos veículos. Esse fato, na maioria das vezes, aparenta desorganização setorial, enquanto os encarregados pelas reservas dos veículos não cumprem o seu papel de exigir que os usuários sigam corretamente os pré-requisitos na solicitação de transporte. Claro que pode haver exceções, assim como a necessidade, inesperada, de atender a uma demanda corretamente justificada.

A abordagem da GPP na década de 90 evidencia a comunicação entre os setores, tomando-se como ferramenta a tecnologia da informação nas suas diversas situações. Quando “não bastava ter funcionários qualificados, era fundamental ter indivíduos com atitude para colocar em prática seus conhecimentos e habilidades nas diversas situações vivenciadas, muitas não estruturadas e imprevistas” (DE SORDI, 2014, p. 106). Nesse caso, é preciso uma tomada de decisão operacional que se ajuste adequadamente ao momento e que compartilhe com os demais setores a nova medida.

Relacionamos o termo *superação* como melhoria, sugestão e avaliação do ST. Dos sete sujeitos, seis deram sugestões (frequência 6) e um não se pronunciou a respeito; cinco

discorreram sobre melhorias, enquanto todos se pronunciaram sobre avaliação geral. Para melhor compreensão dos seus relatos, no Quadro 24, exibimos algumas de suas falas.

Quadro 24 - Falas dos sujeitos relacionadas a sub-categoria superação

SUGESTÕES PARA A SUPERAÇÃO	FALAS
Melhorias	<p>“Auxiliar a gente nas estradas, quando sai para viajar. Porque, quando o carro quebra na estrada, às vezes a gente não tem comunicação. [...] Agora, seria bom também, a gente já ir com o cartão incluso ou o cartão de conserto do carro” (SUJEITO 02);</p> <p>“arranjar uma boa oficina; implantar aqui um lava-jato, para que os carros sejam lavados e lubrificados e colocar um mecânico aqui [...] para os pequenos serviços, porque? Porque hoje, o carro vai para oficina autorizada e passa 4 ou 5 dias às vezes para trocar uma borracha, que poderia ser trocada em 10, 15 ou 20 minutos, até meia hora. [...] Diferente, se ele fosse para oficina, ele vai passar lá 1 dia ou 2, e ser cobrado o triplo do preço” (SUJEITO 03);</p> <p>“E, e ajeitar a garagem também”; “remodelar a oficina de ferramenta” (SUJEITO 04);</p> <p>“Na prefeitura, o ideal mesmo, seria definir o que é a prefeitura. [...] segurança é uma função estratégica, ele seria subordinado diretamente ao Gabinete da Reitora. [...] E, aqui, no transporte não é tão diferente. É, a gente ainda tem um pouco vago, como é que é a nossa estrutura, porque regimentalmente é uma coisa, mas na prática o que se fazia aqui era outra. [...] aqui o ideal seria que fosse... um órgão ligado a... que tivesse um contato mais direto com o patrimônio, querendo ou não, os veículos são patrimônios e... ou um órgão público de transporte, independente ou então ligado a PRA” (SUJEITO 07).</p>
Sugestões	<p>“[...] sugiro o diálogo, [...] reuniões periódicas [...] maior companheirismo [...] melhor comunicação, não só entre os motoristas, como da garagem com a PU, da PU com a reitoria, enfim, tem que ser um bloco” (SUJEITO 01);</p> <p>“[...] seria melhor a gente ir com o dinheiro no bolso. [...] o cartão do carro, caso o carro quebrassem, para uma borracharia também né” (SUJEITO 02);</p> <p>“[...] o diretor de transporte, junto com a prefeitura, fazer uma fiscalização nos carros. Aqueles que tivessem precisando de manutenção, fazer antes de quebrar” (SUJEITO 03);</p> <p>“Colocar um cartão para que a gente vá a oficina - um cartão corporativo ou oficina na garagem, como há em outras universidades, melhora cem por cento” (SUJEITO 06);</p> <p>“Primeiro ponto seria, aumentar a força de trabalho, recompor a força de trabalho. [...] mais 4 servidores - isso na garagem. Na oficina, seria pelo menos 1 engenheiro mecânico e 2 servidores - aí poderiam ser terceirizados; 2 ou 3 terceirizados como mecânico. [...] Segundo ponto, a questão de orçamento [...] Se a gente tivesse em torno de 40% do orçamento do ano passado, a gente iria fazer manutenção a contento. Terceiro ponto: as instalações. As instalações atuais, são insalubres e oferecem riscos, tanto ambiental como a quem utiliza elas. [...] um quarto ponto [...] a questão da centralização dos carros da administração” (SUJEITO 07).</p>
	<p>“[...] o Setor de Transporte poderia melhorar na comunicação; na antecipação de viagens; na... melhoria da frota; na melhoria de serviços mecânico” (SUJEITO 01);</p> <p>“O Setor de Transporte hoje está funcionando, não vou dizer normalmente, mas que estão faltando muitas coisas [...]; faltando aqui um um mecânico para dar o diagnóstico como se falou; um lava-jato ali para lavar os veículos; trocador de óleo, que nós também não temos ali - isso é uma coisa necessária, que era para ter. E um eletricitista aqui dentro da garagem,</p>

Avaliação	<p>para fazer pequenas revisões...” (SUJEITO 03);</p> <p>“Eu acho que o maior problema está na falta de motoristas reservas. [...] Os carros estão ali na garagem, mas pertencem a um setor e para você poder usar aquele veículo, você tem que pedir permissão ao setor, [...] uma mecânica [...] preventiva; [...] uma conversa mais próxima, [...]da direção... para ouvir, para estar mais atento e normalmente não ser tão radical” (SUJEITO 04);</p> <p>“Olha, a gente encontrou aqui muitos problemas, entre eles, a questão da indefinição... das rotinas, dos protocolos, dos procedimentos [...] Você não tinha uma boa definição de quem, por exemplo, fazia o diagnóstico, quem aprovava... quem apresentava o orçamento, quem aprovava aquele orçamento. Isso é uma situação meio complicada. É, nesse sistema, que está havendo novo contrato, que oferece um banco de dados, que já faz isso. Já coloca quem apresentou o orçamento; coloca qual foi o diagnóstico e coloca quem aprovou ou não o orçamento. [...] Para manutenção mecânica. O combustível, também vai ser parecido. O sistema já permite isso, para gente. [...] vai facilitar em muito nossa vida, nesse ponto. [...] a transparência. Isso é uma coisa essencial para gente aqui” (SUJEITO 07).</p>
------------------	---

Fonte: pesquisa de campo, 2017

De acordo com o levantamento das falas apresentadas no Quadro 24, constatamos que os sujeitos avaliaram o ST de um modo geral, demonstrando insatisfação em diversos aspectos e expressando suas opiniões em relação aos problemas do setor. Nesse contexto, identificamos, numa das falas do Sujeito 07 (segunda coluna/terceira linha), a razão e o princípio desses males. Seu relato nos afiança constatar que existe uma indefinição de atribuições e procedimentos dos órgãos da PU relacionados com o ST. No que se refere a saber qual direção tomar, quando se trata de tramitação de processos, quem responde por eles, enfim, é uma questão de identidade, de saber quem é quem, quem faz o quê.

Entretanto a administração por processos é feita por desafios de organizar um time que possa vencer. O sabor da vitória é a superação dos obstáculos. Numa empresa, segundo os processos de negócios, é bastante identificar seus erros, seus gargalos, seus obstáculos; avaliá-los e superá-los de maneira racional de forma constante e gradual, visando os resultados. Na administração funcional, estanca-se diante dos obstáculos, que, por sua vez, desencadeiam uma série de sequelas aos demais setores, pondo em risco a qualidade dos serviços prestados. “Um primeiro benefício é justificar a importância de pensar e trabalhar o objetivo do processo de negócio, não apenas no primeiro momento de sua estruturação e implementação, mas no dia a dia da operação do processo de negócio” (DE SORDI, 2014, p. 119). O campo precisa estar definido para o time poder jogar.

Apresentamos a GPP, considerando também suas desvantagens, porquanto não podemos tomá-la como um cânone, livre de qualquer contestação; além do mais, temos a possibilidade de testar outros modelos. Nesse contexto, isso pode ser maleável, flexível, inclusive por circunstâncias técnicas, a exemplo da tomada de decisão mais horizontalizada, com a descentralização do poder do gestor, enquanto temos fortes instrumentos ou agentes de regulação, tais como a Controladoria Geral da União (CGU), para cobrar do gestor.

Atualmente, o gestor às vezes tem que centralizar os processos, não porque tenha uma decidida centralização de gestão, mas porque, se ele não o fizer, pode responder criminalmente por ter agredido uma lógica – o modelo impetrado pelo Estado através das agências reguladoras – na gestão dos recursos. Então, esse modelo que está reformando, de maneira absurda o Estado Brasileiro, traz pressupostos que ganham a adesão da mídia e da população, sendo o gestor considerado culpado até que se prove o contrário.

Nessa perspectiva, entendemos que a UFPB precisa definir administrativamente, com muita clareza, a área de atuação de seus órgãos, discriminando suas competências e atribuições, por vias flexíveis e adequadas à sua estrutura organizacional. Os automóveis da universidade viajam constantemente, e não existem normas de manutenção nem controle criterioso. Temos uma Divisão de Transportes, mas ela não controla os veículos. Estes são administrados pelos Centros. Porém o ST precisa estar organizado para atender plenamente a quem se utiliza de seus serviços.

De Sordi (2014, p. 297) diz como proceder diante de um possível redesenho na estrutura de uma empresa,

Em suma, pode-se ter diversas áreas envolvidas. Entre as mais requeridas estão: qualidade, jurídico, recursos humanos, informática, capital intelectual, estratégia, organização e métodos, auditoria, marketing e controladoria. Profissionais dessas áreas compõem o time do processo de negócios, que tem como principais componentes os profissionais envolvidos nas atividades fins do processo. [...] Uma vez definidos os participantes da equipe, deve-se treiná-los na metodologia, nas técnicas, nos conceitos e nas ferramentas a serem utilizados durante o projeto.

Mediante tais proposições, é necessário agir com ponderação, para não atropelar a legislação nem sair do controle da instituição. Com a falta de planejamento e uma execução

precária, inferimos que o gestor não tem como fazer uma avaliação adequada, mantendo o círculo retroalimentador entre os setores.

5.4 PROPOSTA DE MANUAL SIMPLIFICADO PARA O ST

De acordo com os dados levantados na documentação que regulamenta o funcionamento do ST da UFPB, não foi identificada a existência de manual de instrução fundamentado na legislação, a exemplo de outras IFES, que discrimine as atribuições, normas e condutas dos profissionais, para conduzirem os veículos da instituição, salvo pequenas cartilhas ou portarias setoriais de caráter interno em alguns Centros desta universidade.

O manual apresenta, de forma organizada, clara e objetiva, os procedimentos corretos, dentro dos princípios legais e organizacionais de uma empresa, para que o profissional tome ciência de seus deveres, obrigações e dos direitos que lhe assistem, em caso de sinistros envolvendo o veículo sob sua responsabilidade. Nesse caso, mantido sempre no veículo, facilitará a consulta pelo motorista, que permanecerá sempre atualizado quanto às suas respectivas atribuições e esclarecimentos em diversas situações.

A frota da UFPB é regida pela Lei nº 1.081, de 13/04/1950, regulada pelo Decreto 6.403, de 17/03/2008, e amparada pela IN nº 3, de 15/05/2008, que dá a assistência legal aos motoristas efetivos. Por outro lado, com o advento da terceirização da mão de obra dos serviços de transporte da universidade, os motoristas terceirizados também se encontram desprovidos do manual de orientação. Apenas constam, como anexo do contrato UFPB/JMT, algumas cláusulas referentes às atribuições destes profissionais terceirizados sob regulamentação da empresa contratada.

A proposta do modelo de gestão por processos, em muito vai de encontro ao modelo tradicional, funcional e excessivamente burocrático da maioria das instituições públicas brasileiras. Para tanto, a GPP surge com nova dinâmica de processos, na perspectiva de enxergar novos horizontes dentro das organizações. Sendo assim, este modelo, mesmo que não venha concordar em alguns aspectos com a estrutura organizacional das entidades tradicionais; e ainda que a instituição venha acatar parcial ou totalmente esse novo modelo de gestão, num futuro próximo a proposta do manual contribuirá para efeito de esclarecimento das atribuições de todos os motoristas efetivos e terceirizados da UFPB.

Nossa intenção não é modificar ou apresentar tudo novo, mas identificar e unificar os tópicos, organizando, de forma simplificada, dentro dos parâmetros legais e particulares à instituição, sugestões ao manual para orientação e consulta dos motoristas que dirigem os veículos dessa universidade. Reservamos, como anexos deste trabalho, as duas maiores fontes com bases legais que poderão servir de espelho para a construção desse manual, quais sejam: a IN nº 3, de 15/05/2008, e o Termo de Referência (constado como anexo do contrato com a empresa prestadora de serviços terceirizados – JMT). Além dos mencionados documentos, sugerimos consultar outras fontes que possam aprimorar em sua construção:

1. MANUAL DE LEGISLAÇÃO DE TRÂNSITO – Atualizada até a Lei 13.160/2015 (Jean dos Santos Diniz).

2. INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SÃO PAULO – Portaria nº 2690, de 30 de setembro de 2011.

3. INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FARROUPILHA – Manual de Instruções de Uso de Veículos Oficiais. 2012.

4. MANUAL PARA USO DE VEÍCULOS OFICIAIS DO CENTRO DE CIÊNCIAS APLICADAS E EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - *Campus IV*. 2017.

Para tanto, após o término deste trabalho dissertativo, propomos à UFPB a designação do setor competente para esse fim, com a disponibilização dos meios cabíveis para a confecção, publicação e distribuição do manual com os motoristas e os diversos ambientes que utilizam os veículos da instituição.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa, procuramos identificar o modelo de gestão aplicado pelo ST da UFPB, à luz dos fundamentos teóricos da GPP. O resultado foi diferente do que esperávamos. Gradativamente, na medida em que avançava a investigação, fomos preparados para realidade. Encontramos um setor vulnerável, sem um modelo de gestão definido, sem controle de suas atribuições, quando deveríamos encontrar, apesar dos resultados apontarem para dificuldades e gargalos existentes, um Setor de Transporte funcionando normalmente e que tivesse autonomia administrativa em relação à sua frota de veículos.

Deparamo-nos com uma Divisão de Transporte que responde pela Garagem Central, que abriga os veículos, um Setor de Manutenção que não está funcionando e que não exerce nenhuma tarefa de escalonamento sobre os veículos oficiais, tarefa esta que compete aos Centros e Setores onde os veículos são lotados. Nesse sentido, percebemos uma aproximação com a gestão por processos de negócios, modelo que, em certos casos, promove a descentralização na tomadas de decisões.

Chegamos à conclusão de que não existe gestão no ST, dentro dos princípios fundamentados; existe um setor que responde burocraticamente - a Garagem Central. Esta procede à guarda dos veículos, controla os combustíveis, faz o repasse da manutenção para oficinas terceirizadas e localiza os motoristas infratores para pagar as multas de trânsito por eles contraídas.

Ao longo do estudo, as teorizações a que nos acostamos, no âmbito da “gestão por processos”, nos permitiram verticalizar conhecimentos como está posto nos capítulos 3, 4, e 5, p. 24 a 108, como também respaldar a análise e a interpretação dos resultados da pesquisa empírica apresentada no capítulo 5. Podemos inferir, a partir da caracterização dos sujeitos (p. 81 a 87), que o gerenciamento do ST do *Campus* I da UFPB necessita de um modelo de gestão flexível, dinâmico e processual, dada sua compleição heterogênea que, conforme os achados da pesquisa, está constatada na forma de vinculação dos profissionais à UFPB, na disparidade de remuneração, no grau de escolaridade.

Os dados da pesquisa (Capítulo 5, p. 82-113) revelam fragilidades no planejamento, na execução e na avaliação das ações do ST. Estes aspectos são cruciais no processo de gestão, indicando a necessidade de uma revitalização do setor, em termos de dotação orçamentária,

estrutura física, conservação do patrimônio, capacitação dos recursos humanos, articulação e transparência institucional, adoção de políticas de humanização da equipe e de estratégias de gestão, de comunicação eficientes que otimizem as relações humanas e o cumprimento da missão do setor.

Tais investimentos são, em grande parte, decididos em instâncias que extrapolam as atribuições do ST. Necessitam ser apresentados e discutidos nas esferas decisórias. Em nível do ST, detectamos a inexistência tanto de um modelo de gestão processual que venha se adequar às peculiaridades do setor quanto de um manual, a exemplo de outras IFES, que norteie os afazeres dos profissionais motoristas e que lhes seja de fácil acesso, discriminando seus direitos, obrigações e penalidades. Por esses motivos, sugerimos a adoção de uma política de formação continuada, a institucionalização do ST, a aceleração do sistema operacional *on line* como instrumento de agilização de gestão e a elaboração de um manual - segundo a proposta no Tópico 5.4 do Capítulo 5 - que possa dirimir as dúvidas dos motoristas em suas atribuições cotidianas, as quais, conforme demonstram em seus depoimentos, exigem soluções incontinênti.

Constatamos nos relatos analisados que os sujeitos entrevistados sugerem um rol de ações para a superação das dificuldades que afetam o ST e a si próprios no exercício da sua função, o que aponta a viabilidade da implantação de uma gestão democrática, participativa, e de processos.

As IFES exercem funções extremamente importantes para o desenvolvimento social, cultural e econômico do nosso país, dada a diversidade e seriedade de suas atividades fins, o ensino, a pesquisa e a extensão, objetivando preparar o indivíduo para servir, com eficiência à sociedade. Constatamos que os serviços de transportes oficiais são essenciais como suporte para o alcance das metas institucionais, devendo funcionar corretamente como meio adequado de locomoção às investidas das atividades administrativas e pedagógicas.

Considerando que a GPP é uma abordagem inovadora para os parâmetros atuais da administração, com apenas algumas décadas em desenvolvimento, adequá-la às instituições públicas brasileiras não é uma tarefa fácil, visto que nossas entidades públicas federais, apesar de constitucionalmente zelar pela administração democrática e estratégica, possuem uma estrutura organizacional ainda construída sobre a base de uma hierarquia vertical, fiscalizada por órgãos reguladores que exigem, de seus gestores, a máxima fidelidade ao modelo funcional. Tal modelo, contudo, não é imutável. Por essa razão, nada nos impede de tentar

aplicar a gestão por processos gradativamente, como uma forma alternativa para a diminuição dos gargalos do setor.

Assim, nestas finalizações, não apresentamos nenhuma conclusão, mas o estopim para que, nos próximos trabalhos, se inflame a chama da ciência que possam vir a lapidar o tema em questão e contribuir, de forma ampla e amadurecida, para o ST da UFPB e para o funcionamento dessa IFES.

REFERÊNCIAS

ADMINISTRAÇÃO. Estrutura Organizacional de uma Empresa. 2015. **Portal da Educação**. Disponível

em:<<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/estruturaorganizacional-de-uma-empresa/61100>>. Acesso em: 07 set 2017. 19:33:00.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARBARÁ, Saulo. **Gestão por Processos: Fundamentos, Técnicas e Modelos de Implementação: foco no Sistema de Gestão da Qualidade com base na ISO 9000:2005 e ISO 9001:2008**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

BENS tangíveis e intangíveis. **Só Contabilidade Online**, 2017. Disponível em:<<http://www.socontabilidade.com.br/conteudo/patrimonio.php>>. Acesso em: 31 jul. 2017. 18:53:00.

BODART, C. N. O que é Accountability. **Blog Café com Sociologia**. 2015. Disponível em:<<http://cafecomsociologia.com/2015/10/o-que-e-accountability.html>>. Acesso em: 06 maio 2017, 10:25:30.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988** – Art. 37, caput, e § 4º; Art. 206, § VI, § VII.

BRASIL. **DECRETO 6.403 DE 17 DE MARÇO DE 2008**. Presidência da República. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/decreto/d6403.htm>. Acesso em: 20 ago. 2017. 21:35:00.

BRASIL. **INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 183, DE 8 DE SETEMBRO DE 1986**. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Disponível em: <<http://www.comprasgovernamentais.gov.br/paginas/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-ndeg-183-de-8-de-setembro-de-1986>>. Acesso em: 28 fev. 2017. 16:23:23.

BRASIL. **INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 3, DE 15 DE MAIO DE 2008**. Disponível em: < http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/in/IN03_08.htm>. Acesso em: 20 ago. 2017. 21:47:00.

BRASIL. **INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 10, DE 12 DE NOVEMBRO DE 2012**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Disponível em: <<http://www.mme.gov.br/documents/10584/1154501/Instrucao-Normativa-10-2012.pdf/228ebf79-20dc-4e74-b019-8cc613338950>>. Acesso em: 01 mar. 2017. 17:53:22.

BRASIL. **LEI Nº 1.081, DE 13 DE ABRIL DE 1950**. Presidência da República. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L1081.htm>. Acesso em: 20 ago. 2017. 21:29:00.

BRASIL. **LEI Nº 8.112 DE 11 DE DEZEMBRO DE 1990.** Presidência da República. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 28 fev. 2017. 16:38:45.

BRASIL. **LEI Nº 8.666 DE 21 DE JUNHO DE 1993.** Presidência da República. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 05 set 2017. 22:24:00.

BRASIL. **LEI Nº 9.632, DE 07 DE MAIO DE 1998.** Presidência da República. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9632.htm>. Acesso em: 05 set 2017. 22:27:00.

BRASIL. **LEI Nº 9.503, DE 23 DE SETEMBRO DE 1997.** Presidência da República. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9503.htm>. Acesso em: 28 fev. 2017. 16:32:13.

BRASIL. **LEI Nº 11.892, DE 29 DE DEZEMBRO DE 2008.** Presidência da República. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm>. Acesso em: 28 fev. 2017. 16:44:32.

BRASIL. **MANUAL DE GESTÃO POR PROCESSOS.** Procuradoria Geral da República. Secretaria Jurídica e de Documentação / Escritório de Processos Organizacionais do MPF. - Brasília: MPF/PGR, 2013. Disponível em: <<http://www.mpf.mp.br/conheca-o-mpf/gestao-estrategica-e-modernizacao-do-mpf/escritorio-de-processos/publicacoes/livros/manualdegestaoporprocessos.pdf>>. Acesso em: 05 fev. 2017, 21:20:11.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Construindo o Estado republicano: democracia e reforma da gestão pública.** 1. ed., Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009. p.163-296.

CARVALHO, K. C. G. **GESTÃO DE PROCESSOS NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DA PARAÍBA COMO ESTRATÉGIA PARA O APERFEIÇOAMENTO DOS SEUS SERVIÇOS.** 2011. 64 f. TCC em Administração - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, 2011. Disponível em:<http://www.ccsa.ufpb.br/sesa/arquivos/monografias/2011.1/ADM_PUBLICA/GESTAO_DE_PROCESSOS_NO_CORPO_DE_BOMBEIROS_MILITAR_DA_PARAIBA.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2017, 16:06:00.

CHAUÍ, M. S. **Descaminhos da educação pós-68.** Ventos do progresso: a universidade administrada. In: JUNIOR, Bento Prado; FRAGTENBER, Maurício; ROMANO, Roberto (Org.). Ed. Brasiliense, 1980, p. 31-56.

CHAUÍ, M. S. **Escritos sobre a Universidade.** Texto: A Universidade na sociedade. São Paulo. Editora UNESP, 2001, p. 9-41.

COSTIN, C. **Administração Pública.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CUNHA, J. **GESTÃO PÚBLICA. INFOJOI - Jornal Informativo do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina.** Joinville. Ano I. Nº 7. 2012. Disponível em: <linkdigital.ifsc.edu.br/files/infojoi_8.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2017, 13:45:13.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, métodos e processos: administrando organizações por meio de processos de negócio**. São Paulo: Atlas, 2003.

DA SILVA, T. BALDUINO. A terceirização de serviços no setor público. **Revista Gestão Universitária**. 2016. Disponível em: <<http://www.gestaouniversitaria.com.br/artigos/a-terceirizacao-de-servicos-no-setor-publico>>. Acesso em: 29 ago 2017. 21:12:00.

DE SORDI, J. O. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. São Paulo: Saraiva, 2008.

_____. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

DRUCKER, Peter F. **Fator Humano e Desempenho: o melhor de Peter Drucker sobre administração**. 3. ed., São Paulo: Thomas Pioneira. 1997.

_____. **Introdução à administração**. São Paulo: Thomson Pioneira. 1998.

_____. **O melhor de Peter Drucker**. São Paulo: Nobel, 2002.

_____. **Introdução à administração**. São Paulo: Thomas Learning, 2006.

FAYER, J. F. **GESTÃO DE PROCESSOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – UM ESTUDO SOBRE OS LIMITES E POSSIBILIDADES NA IMPLANTAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO**. 2013. 173 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, MG, 2013. Disponível em: <<http://www.mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2014/02/dissertacao-2010-jackeline-fernandes-fayer.pdf>>. Acesso em: 13 fev. 2017, 22:46:30.

GESTÃO. In: FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Minidicionário Aurélio Século XXI Escolar**. 4. ed. Nova Fronteira, 2001. p. 347.

GRECO, R. M. **ADMINISTRAÇÃO: origem e conceito**. Juiz de Fora, MG. p.1-7, abr./2017. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/admenf/files/2013/05/Aula-Disciplina-Administra%C3%A7%C3%A3o-em-EnfermagemIADMINISTRA%C3%87%C3%83O-%E2%80%93origem-econceitos.pdf>>. Acesso em 15 abr. 2017, 21:18:43.

KUHN, A. C.; NASCIMENTO, D. B.; MASLOWSKY, J. C. **PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMA DE GESTÃO POR PROCESSOS NA MICROEMPRESA DE PRODUÇÃO DE ROUPAS ESPORTIVAS MOOV SPORTS**. 2013. 47 f. UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. CURITIBA. 2013. Disponível em: <<http://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/34937/Ana+Kuhn,+Daiana+Nascimento,+Juliana+Maslowski++Proposta+de+implementacao+de+sistema+de+gestao+de+processos+na+microempresa+de+producao+de+roupas+esportivas+MOOV+Sports.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 01 fev. 2017, 00:17:00.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5. ed., São Paulo: Atlas 2003.

LIMA, P. D. B. **Excelência em Gestão Pública**. Recife: Fórum Nacional de Qualidade, 2006.

MANZINI, E. J. Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. In: **SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE PESQUISA E ESTUDOS QUALITATIVOS**, 2, 2004, Bauru. A pesquisa qualitativa em debate. Anais... Bauru: USC, 2004. CD-ROOM. ISBN:85-98623-01-6. 10p. Disponível em: <https://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/EduardoManzini/Manzini_2004_entrevista_semi-estruturada.pdf>. Acesso em: 17 set 2017. 11:03:00.

MEGGINSON, L.C; MOSLEY, D. C.; PIETRI, P. H. JR. **Administração: conceitos e aplicação**. Trad. Hopp, I. M. São Paulo. Harbra, 1998.

MINAYO, M. C. S; DESLANDES, S. F; GOMES, R. **Pesquisa Social – Teoria, método e criatividade**. 27. ed., Petrópolis: Vozes, 2008.

MONTANA, P. J; CHARNOV, B. H. **ADMINISTRAÇÃO**. 3. ed., São Paulo: Saraiva 2010.
MORONI, M. A.; HANSEN, P. B. GESTÃO POR PROCESSOS E A GESTÃO DE PROJETOS: UM MODELO GERENCIAL PARA ALOCAÇÃO DE RECURSOS. **Revista Gestão Industrial**. Ponta Grossa, PR. v. 02, n. 01, p. 47-58, jan. - mar. 2006. Disponível em: <ocplayer.com.br/2165347-Gestao-por-processos-e-a-gestao-de-projetos-um-modelo-gerencial-para-alocacao-de-recursos.html>. Acesso em: 01 fev. 2017, 22:10:35.

NETO, L. V. **UM MODELO DE CONTROLE DE GESTÃO DO SERVIÇO DE TRANSPORTE EM INSTITUIÇÃO PÚBLICA: O ESTUDO DE CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO – UFES**. 2003. 111 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC. 2003. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/86347/195298.pdf?sequence=1>> Acesso: 05 fev. 2017, 21:00:12.

O CARRETEIRO, Revista. 2016. **Página na internet**. Disponível em:<<http://www.ocarreteiro.com.br/30886-2/>>. Acesso em: 02 nov. 2017. 01:35.

PAVANI JÚNIOR, Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. **MAPEAMENTO E GESTÃO POR PROCESSOS – BPM**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda. 2011.

PENA, R. F. A. "Terceirização e trabalho"; **Brasil Escola**. Disponível em <<http://brasilecola.uol.com.br/geografia/terceirizacao-trabalho.htm>>. Acesso em: 22 ago. 2017. 21:46:00.

PEREIRA, H. A; ALBUQUERQUE, R. S; MORAES, A. F. G. Terceirização e precarização: um estudo com terceirizados de serviços gerais na Universidade Federal da Paraíba. **Revista Principia - Divulgação Científica e Tecnológica do IFPB nº 26**. 2015 . Disponível em:<<http://periodicos.ifpb.edu.br/index.php/principia/article/viewFile/60/55>>. Acesso em: 31 ago 2017. 20:36:00.

PORTAL DE PESQUISAS TEMÁTICAS E EDUCACIONAIS. **Sua pesquisa.com**. 2017. Disponível em: <<https://www.suapesquisa.com/religiosociais/emigracao.htm>>. Acesso em: 02 nov. 2017. 14:24.

RICHARDS, S; METCALFE, R. A modernização da administração pública. Madrid: MAP-INAP, 1989. Versão em espanhol de Melhoria da Gestão Pública, London: SAGE Publications, 1987.

SANTOS, Boaventura de Souza. **A Universidade no Século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da Universidade**, 2010.

SILVA, J. G. DA. **GESTÃO POR PROCESSOS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: UMA ANÁLISE SOBRE OBSTRUTORES E FACILITADORES DO MAPEAMENTO DE PROCESSO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**. 2014. 90 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas - FGV. Rio de Janeiro, RJ. 2014. Disponível em: <[http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12032/GEST%C3%83O%20POR%20PROCESSO%20EM%20ORGANIZA%C3%87%C3%95ES%20P%C3%9ABLICAS%20%20Uma%20an%C3%A1lise%20sobre%20obstrutores%20e%20facilitadores%20do%20Mapeamento%20de%20Processo%20em-%20\(2\).pdf?sequence=1](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12032/GEST%C3%83O%20POR%20PROCESSO%20EM%20ORGANIZA%C3%87%C3%95ES%20P%C3%9ABLICAS%20%20Uma%20an%C3%A1lise%20sobre%20obstrutores%20e%20facilitadores%20do%20Mapeamento%20de%20Processo%20em-%20(2).pdf?sequence=1)>. Acesso em: 13 fev. 2017, 21:21:22.

SILVA, S. O. PENSAMENTO SISTÊMICO E GESTÃO POR PROCESSOS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA. **Revista Gestão & Conhecimento**. Poços de Caldas, MG. Nov./2012. Disponível em: <http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/esp1_8cbs/artigos_8cbs_2012.html> Acesso em: 30 jan. 2017.

SINDICATO NACIONAL DOS DOCENTES DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR - ANDES - SN. **Revista ImforANDES**. Nº 74. Brasília. 2017.

SHLÜTER, G. H.; SHLÜTER, M. R. Gestão da Empresa de Transporte de Carga e Logística - a gestão focada no resultado. 2005. **Guia do TRC**. Disponível em: <http://www.guiadotrc.com.br/Gestao_Frotas/oquee.asp>. Acesso em: 07 set 2017. 17:08:00. SINDICATO NACIONAL DOS SERVIDORES FEDERAIS DA EDUCAÇÃO BÁSICA, PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA - SENASEFE-DN. **O fim da terceirização nas IFES é cobrado pelo SINASEFE em GT**. 2013. Disponível em: <<http://sinasefepa.org/~sinas175/index.php/comunicacao/noticias/92-noticias-do-sindicato/1301-o-fim-da-terceirizacao-nas-ifes-e-cobrado-pelo-sinasefe-em-reuniao-de-gt>>. Acesso em: 30 ago 2017. 20:25:00.

SOBRINHO, J. D. Avaliação da educação superior: avanços e riscos. **EccoS - Revista Científica**, São Paulo, v. 10, n. ESPECIAL, p. 67-93, Jul. / 2008. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71509904>>. Acesso em: 08/06/2017, 22:18:03.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO SUDOESTE DA BAHIA. **Revista eletrônica AVOADOR**. Por Anne Ellen Marques. 2017. Disponível em: <<http://www2.uesb.br/avoador/ddd/>>. Acesso em: 01 nov. 2017. 23:05.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. CONTRATO UFPB/PU N° 001/2014 - Termo de contrato que fazem entre si a União Federal, por intermédio da Universidade Federal da Paraíba e a empresa JMT Locação de Mão de Obra Ltda.

_____. **Estatuto da Universidade Federal da Paraíba.** 2002. Disponível em: <<http://www.ufpb.br/sods/contents/paginas/estatuto>>. Acesso em: 22 set. 2017. 20:20:00.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional – 2014-2018.**

_____. **Regimento da Reitoria.** 1979. Disponível em: <http://www.ufpb.br/sods/contents/paginas/institucional/copy_of_regimentos/regimento-da-reitoria>. Acesso em: 22 set. 2017. 20:16:00.

_____. **Relatório de Gestão 2016.** Março / 2017. Disponível em: <http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/relatorio-de-gestao-1/relatorio-de-gestao-2016.pdf/view>. Acesso em: 31 maio 2017, 23:27:31.

_____. **RELATÓRIO DE GESTÃO EXERCÍCIO 2008.** João Pessoa/2008. Disponível em: <<http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/relatorio-de-gestao-1/relatorio-de-gestao-2008/view>>. Acesso em: 14 mar. 2017. 13:15:54.

_____. **Relatório de Gestão 2009.** Março/2010. Disponível em: <<http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/relatorio-de-gestao-1/relatorio-de-gestao-2009/view>>. Acesso em: 14 mar. 2017. 13:18:21.

_____. **Relatório de Gestão 2010.** Março/2011. Disponível em: <<http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/relatorio-de-gestao-1/relatorio-de-gestao-2010/view>>. Acesso em: 14 mar. 2017. 13:21:00.

_____. **Relatório de Gestão 2011.** Março/2012. Disponível em: <<http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/relatorio-de-gestao-1/relatorio-de-gestao-2011/view>>. Acesso em: 14 mar. 2017. 13:24:33.

_____. **Relatório de Gestão 2012.** Março/2013. Disponível em: <<http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/relatorio-de-gestao-1/relatorio-de-gestao-2012/view>>. Acesso em: 14 mar. 2017. 13:26:22.

_____. **Relatório de Gestão 2013.** Março/2014. Disponível em: <<http://www.ufpb.br/cci/contents/documentos/relatorio-de-gestao-2013-ufpb.pdf>>. Acesso em: 14 mar. 2017. 13:00:11.

_____. **Relatório de Gestão 2014.** Março/2015. Disponível em: <<http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/relatorio-de-gestao-1/relatorio-de-gestao-2014/view>>. Acesso em: 14 mar. 2017. 13:30:41.

_____. **Relatório de Gestão 2015.** Abril/2016. Disponível em: <<http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/relatorio-de-gestao-1/relatorio-de-gestao-ufpb-2015.pdf/view>>. Acesso em: 14 mar. 2017. 13:32:52.

_____. **Relatório de Gestão 2016**. Março / 2017. Disponível em: <http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/relatorio-de-gestao-1/relatorio-de-gestao-2016.pdf/view>. Acesso em: 31 maio 2017. 23:27:31.

_____. **RELATÓRIO PRELIMINAR DO PLANO DE GESTÃO DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL (OUT. 2013- MAR. 2014)**. Disponível em: http://www.ufpb.br/cga/contents/documentos/relatorio_preliminar.pdf. Acesso em: 14 mar. 2017. 13:46:44.

WEMUW. **5 motivos para não terceirizar sua frota**. 2017. Disponível em: http://wemuv.co/5-motivos-para-nao-terceirizar-sua-frota/?lead_source=google&lead_medium=cpc&lead_campaign=busca.b2b_Wemuv&lead_term=terceiriza%C3%A7%C3%A3o%20de%20frota&matchtype=p&pos=1t3&network=s&dev=c&kw=terceiriza%C3%A7%C3%A3o%20de%20frota&placement=&target=&rng=666913079654162986&gclid=EAiaIQobChMIosnimtC1gIVkLXACH1pwAcpEAAYAyAAEgLZXvD_BwE. Acesso em: 07 set 2017. 11:00:00.

YAMAMOTO, Lucas Zucoli. O que é terceirização. **SINDPD-PR - Sindicato dos Trabalhadores em Informática e Tecnologia da Informação do Paraná**. Disponível em: <http://www.sindpdpr.org.br/faq/que-e-terceirizacao>. Acesso em: 22 ago 2017. 21:59:00.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

CENTRO DE EDUCAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS
PÚBLICAS, GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
SUPERIOR – MESTRADO PROFISSIONAL – MPPGAV



APÊNDICE I-TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (T.C.L.E.)⁷

O respeito devido à dignidade humana exige que toda pesquisa se processe após consentimento livre e esclarecido dos sujeitos, indivíduos ou grupos que por si e/ou por seus representantes legais manifestem a sua anuência à participação na pesquisa. (Resolução. nº 196/96-IV, do Conselho Nacional de Saúde)

Prezado(a) _____, o(a) Sr(a) está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) da pesquisa intitulada **GESTÃO POR PROCESSOS NO SETOR DE TRANSPORTE DA UFPB: ADEQUAÇÃO ÀS METAS INSTITUCIONAIS**, realizada pelo mestrando Germano Alves Araújo, sob orientação da Profa Dra. Marisete Fernandes de Lima, vinculadas ao Programa de Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior – MPPGAV. A referida pesquisa objetiva investigar o modelo de gestão adotado pela Universidade Federal da Paraíba no Setor de Transporte e a sua adequação à realização das metas da instituição.

Para tanto, essa pesquisa necessitará da colaboração de diferentes sujeitos através de participação voluntária em entrevista, para coleta de dados e informações, incluindo V. Sa., a fim de obter uma visão multidimensional nesse processo de gestão. Junto com sua colaboração através da participação de entrevista, será necessário autorização para uso dos resultados para fins acadêmicos, especialmente para composição do produto final do mestrado – a dissertação – e em

⁷

(Em 2 vias, firmado por cada participante-voluntári(o,a) da pesquisa e pelo responsável)

possíveis eventos públicos. Porém, a identidade dos entrevistados será mantida em sigilo.

Reitera-se que a participação é voluntária, e o entrevistado(a) poderá desistir desta em qualquer momento, e não sofrerá quaisquer tipos de penalização ou danos, ficando o pesquisador responsável por resguardar as informações, caso algumas já tenham sido fornecidas, bem como ficará a disposição para possíveis esclarecimentos quanto a dúvidas relacionadas a esta entrevista e participação.

Sem mais, ao assinar este termo V. Sa. declarará que foi esclarecido quanto aos objetivos da pesquisa e dando consentimento para fins apresentados.

João Pessoa, _____ de _____ de 2017.

Assinatura do participante voluntário ou representante legal

Assinatura do pesquisador

Contatos:

Comitê de Ética em Pesquisa – CEP – Centro de Ciências da Saúde – CCS – UFPB
Campus I – Cidade Universitária – João Pessoa – PB – CEP 58059-9000 -
Fone: 83 3216 7791 – Email: eticaccsufpb@hotmail.com

Pesquisador: Centro de Educação – CE – UFPB
Campus I – Cidade Universitária – João Pessoa – PB – CEP 58059-9000
Fone: 83 3216 7444 – Email: germano.araujo4526@gmail.com

APÊNDICE B - Carta de Anuência - Prefeitura Universitária

**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
PREFEITURA UNIVERSITÁRIA – CAMPUS I – CIDADE UNIVERSITÁRIA
Gabinete do Prefeito**

CARTA DE ANUÊNCIA

Pela presente, a Prefeitura Universitária, Campus I - Cidade Universitária - Castelo Branco - CEP: 58051-900 - João Pessoa - PB, declara estar ciente dos objetivos e da metodologia do Projeto de Pesquisa intitulado : *Gestão por Processos no Setor de Transporte da UFPB: adequação às metas institucionais*, sob a responsabilidade do **Pesquisador Germano Alves Araújo**, aluno do Curso de Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior, sob a **Orientação** da Professora Dr^a. *Marisete Fernandes de Lima* e tendo como Coorientadora a Professora Dr^a *Maria Ivete Martins Correia*.

Concedo a anuência para o desenvolvimento da pesquisa e autorizo a sua realização a partir da aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa que foi encaminhado o projeto, garantindo assim o cumprimento da Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde.

João Pessoa, 09 de outubro de 2017



João Marcelo Alves Macêdo
Prefeito Universitário/UFPB

João Marcelo Alves Macêdo
Prefeito Universitário - UFPB
CPF 030.837.904-73
Mat. SIAPE 2569256

APÊNDICE C - Carta de Anuência - DIVITRANS

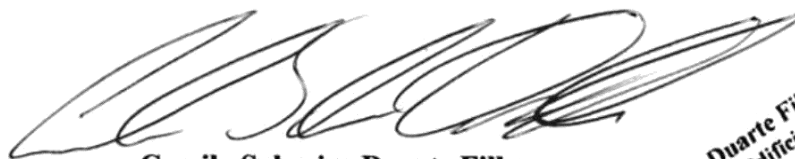
**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
PREFEITURA UNIVERSITÁRIA – CAMPUS I – CIDADE UNIVERSITÁRIA
DIVITRANS**

CARTA DE ANUÊNCIA

Pela presente, a DIVITRANS, Campus I - Cidade Universitária - Castelo Branco - CEP: 58051-900 - João Pessoa - PB, declara estar ciente dos objetivos e da metodologia do Projeto de Pesquisa intitulado : *Gestão por Processos no Setor de Transporte da UFPB: adequação às metas institucionais*, sob a responsabilidade do **Pesquisador Germano Alves Araújo**, aluno do Curso de Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior, sob a **Orientação** da Professora Dr^a. *Marisete Fernandes de Lima* e tendo como Coorientadora a Professora Dr^a *Maria Ivete Martins Correia*.

Concedo a anuência para o desenvolvimento e aplicação dos respectivos instrumentos de pesquisa e, autorizo a sua realização a partir da aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa que foi encaminhado o projeto, garantindo assim o cumprimento da Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde.

João Pessoa, 09 de outubro de 2017



Camilo Sobreira Duarte Filho
Prefeito Universitário/UFPB

Camilo Sobreira Duarte Filho
Administrador de Edifícios
Mat. SIAPE 2228406

APÊNDICE D - Roteiro da entrevista realizada com os sujeitos**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA****CENTRO DE EDUCAÇÃO****PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E
AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR****MESTRADO PROFISSIONAL**

PESQUISA: GESTÃO POR PROCESSOS NO SETOR DE TRANSPORTE DA UFPB:
adequação às metas institucionais

PESQUISADOR: Germano Alves Araújo

ORIENTADORA: Prof^a. Dr^a. Marisete Fernandes de Lima

COORIENTADORA: Prof^a Dr^a Maria Ivete Martins Correia

INSTITUIÇÃO: UFPB - Campus I, João Pessoa

PÚBLICO: Gestores, motoristas do quadro efetivo e motoristas terceirizados do Setor de Transporte da UFPB.

Nº _____.

CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS

1. Sexo: () Masculino () Feminino

2. Idade: _____ anos.

3. Estado Civil: () Solteiro (a) () Casado (a) () Divorciado (a)

Separado (a) Viúvo (a) Outro

4. N° de filhos: _____.

5. Naturalidade: _____ UF: _____

6. Faixa Salarial: 1 a 2 salários mínimos 3 a 4 salários mínimos

5 a 6 salários mínimos 7 a 8 salários mínimos

9 a 10 salários mínimos Mais de 10 salários mínimos

7. Tempo de serviço nesta instituição: _____ anos.

8. Função: _____ Cargo: _____

9. Forma de ingresso: _____

10. Grau de Escolaridade:

Ensino Fundamental Ensino Médio Graduação

Especialização Mestrado Doutorado

Pós-Doutorado

11. Curso: _____ Área: _____

12. Tipo de leitura preferida: _____

ENTREVISTA

01. Situe as funções do Setor de Transporte da UFPB definidas no Regimento da Universidade.
02. Inicialmente, apresente como ocorre, no cotidiano, o trabalho do Setor de Transporte.
03. Como você descreve o papel da Prefeitura Universitária em relação ao ST?
04. Descreva a dinâmica do processo de gestão dos transportes, desde a solicitação da viagem até o retorno do veículo à sede.
05. Em que aspectos o processo de gestão em vigor no ST e na PU pode ser melhorado?
06. Aponte as dificuldades enfrentadas no exercício de sua função.
07. Aponte sugestões para superação das mesmas.
08. Quais as ingerências de setores que solicitam os serviços de transporte?
09. Quais são os documentos reguladores do ST?
10. Descreva as atividades desenvolvidas por você enquanto servidor do ST.
11. Aponte as normas existentes para autorização de viagens, durante a semana e em casos especiais, nos finais de semana e feriados.
12. Fale sobre o controle da quilometragem dos veículos anterior e posterior às viagens.
13. Descreva o processo de controle dos combustíveis, destacando o órgão responsável.
14. Como ocorre o planejamento do ST para atender às demandas das unidades que compõem a UFPB?
15. Fale sobre as diretrizes descritas no PDI da UFPB como referência para o cumprimento do papel atribuído ao ST.
16. Como se dá a manutenção preventiva e corretiva da frota?
17. Quais os critérios para o rodízio e a substituição dos pneus?
18. Quem dá o diagnóstico dos defeitos dos veículos?
19. Quais as prioridades dos consertos dos veículos?
20. Qual é o setor responsável pelo custeio da manutenção?

21. Quais as capacitações recebidas por você para exercer sua função?
22. Em que aspectos sente necessidade de capacitação específica no cargo que ocupa?
23. Faça uma avaliação geral sobre o ST identificando seus principais gargalos e respectivas soluções.

ANEXOS

ANEXO A - Certidão do Comitê de Ética

Plataforma Brasil

http://plataformabrasil.saude.gov.br/visao/pesquisador/gerirPesquis...

Saúde



GERMANO ALVES ARAUJO - Pesquisador | V3.2

Sua sessão expira em: 39min 34

Cadastros

GERIR PESQUISA

Para cadastrar um novo projeto, clique aqui: [Nova Submissão](#) Para cadastrar projetos aprovados anteriores à Plataforma Brasil, clique aqui: [Projeto anterior](#)

BUSCAR PROJETO DE PESQUISA:

Título do Projeto de Pesquisa: _____ CAAE: _____

Pesquisador Responsável: _____ Última Modificação: _____ Tipo de Projeto: Selecion

Palavra-chave: _____

« SITUAÇÃO DA PESQUISA

- Marcar Todas
- Não Aprovado no CEP
- Recurso Submetido ao CEP
- Aprovado
- Pendência Documental Emitida pela CONEP
- Recurso Submetido à CONEP
- Em Avaliação Ética
- Pendência Documental Emitida pelo CEP
- Recurso não Aprovado no CEP
- Em Edição
- Pendência Emitida pela CONEP
- Retirado
- Em Recepção e Validação Documental
- Pendência Emitida pelo CEP
- Retirado pelo Centro Coordenador
- Não Aprovado - Não Cabe Recurso
- Não Aprovado na CONEP

Buscar Projeto de Pesquisa Limpar

LISTA DE PROJETOS DE PESQUISA:

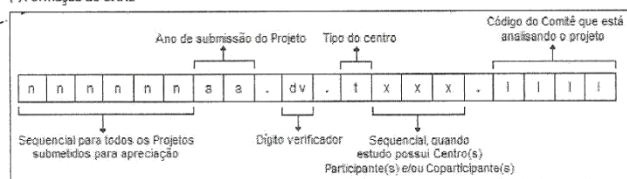
Tipo *	CAAE †	Versão ‡	Pesquisador Responsável †	Comitê de Ética †	Instituição †	Origem †	Última Avaliação †	Situação †	Ação
P	78860717.9.0000.5188	1	GERMANO ALVES ARAUJO	5188 - UFPA - Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba	Universidade Federal da Paraíba	PO	PO	Aprovado	

LEGENDA:

(*) Tipo

P = Projeto de Centro Coordenador Pp = Projeto de Centro Participante Pc = Projeto de Centro Coparticipante

(†) Formação do CAAE



(*) Origem / Última Avaliação

PO = Projeto Original de Centro Coordenador	POp = Projeto Original de Centro Participante	POc = Projeto Original de Centro Coparticipante
E = Emenda de Centro Coordenador	Ep = Emenda de Centro Participante	Ec = Emenda de Centro Coparticipante
N = Notificação de Centro Coordenador	Np = Notificação de Centro Participante	Nc = Notificação de Centro Coparticipante

(*) Lista de Projetos de Pesquisa

- A exibição da ação indica que existem uma ou mais emendas em fila, ou seja, que aguardam apreciação.

Este sistema foi desenvolvido para os navegadores Internet Explorer (versão 7 ou superior), ou Mozilla Firefox (versão 9 ou superior).

ANEXO B - Instrução Normativa nº 3, de 15/05/2008

INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 3, DE 15 DE MAIO DE 2008.

Dispõe sobre a classificação, utilização, especificação, identificação, aquisição e alienação de veículos oficiais e dá outras providências.

O SECRETÁRIO DE LOGÍSTICA E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DO MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, no uso de suas atribuições, e tendo em vista o disposto no Art. 10 do Decreto nº 6.403, de 17 de março de 2008, resolve:

CAPÍTULO I – DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º Os veículos oficiais se destinam ao atendimento das necessidades de serviço e sua utilização deve observar os princípios que regem a Administração Pública Federal.

Art. 2º Para efeito desta Instrução Normativa, adotam-se as seguintes definições:

Agente público: todo aquele que exerce, ainda que transitoriamente ou sem remuneração, por eleição, nomeação, designação, contratação ou qualquer outra forma de investidura ou vínculo, mandato, cargo, emprego, função ou qualquer espécie de atividade, inclusive de prestação de serviço por empresa contratada, nos órgãos e entidades da administração pública.
Alienação: operação de transferência do direito de propriedade do veículo, mediante venda, permuta ou doação.

Atividades específicas: atividades que exigem determinado veículo como instrumento inerente à sua realização. (Exemplo: escavação - veículo de tração – trator).

Cessão: modalidade de movimentação de veículo do acervo, com transferência gratuita de posse e troca de responsabilidade, entre Órgãos da Administração Pública Federal Direta.

Colaborador eventual - pessoa convidada a prestar serviço ao órgão ou entidade, em caráter eventual ou transitório, desde que não esteja prestando serviço técnico-administrativo de forma continuada, sem qualquer espécie de vínculo com o serviço público.

Doação: modalidade de movimentação de veículo do acervo, com transferência gratuita de propriedade e troca de responsabilidade, da Administração Pública Federal direta para os órgãos ou entidades indicados e na forma prevista na legislação vigente.

Espécie de veículo: caracterização mais abrangente do veículo, conforme regulação dos órgãos de trânsito, tais como: passageiro, carga, misto, tração etc.

Modelo de veículo: nome do veículo, conforme a marca ou o fabricante.

Órgão coordenador: órgão, indicado por cada Estado Parte, que tem a seu cargo a coordenação administrativa na Área de Controle Integrado, nos termos do Decreto nº 1.280, de 14 de outubro de 1994.

Permuta: modalidade de movimentação permitida exclusivamente entre órgãos da Administração Pública, definidos na legislação em vigor.

Tipo de veículo: caracterização mais específica do veículo, conforme regulação dos órgãos de trânsito, sem identificação de modelo ou marca, tais como: ciclomotor, motoneta, motocicleta, automóvel etc.

Transferência: modalidade de movimentação de veículo, com troca de responsabilidade, de uma unidade organizacional para outra, dentro do mesmo órgão ou entidade.

Veículo antieconômico: veículo cuja manutenção for onerosa ou cujo rendimento for precário, em virtude de uso prolongado, desgaste prematuro ou obsolescência e não seja economicamente vantajosa sua adequação.

Veículo básico: veículo com características de série, sem equipamentos ou acessórios opcionais.

Veículo com especificações próprias: veículo cujas especificações são adequadas às especificidades das atividades a que é destinado.

Veículo irrecuperável (sucata): aquele que em razão de sinistro, intempéries ou desuso, haja sofrido avarias em sua estrutura capazes de inviabilizar recuperação que atenda aos requisitos de segurança veicular, necessária para circulação em vias públicas (Decreto nº 1.305, de 09 de novembro de 1994).

Veículo ocioso: veículo sem aproveitamento pelo órgão em razão de não mais atender suas necessidades, embora em condições de uso.

Veículo recuperável: veículo cuja recuperação seja possível com orçamento máximo de cinquenta por cento de seu valor de mercado.

CAPÍTULO II - CLASSIFICAÇÃO, UTILIZAÇÃO E CARACTERÍSTICAS DOS VEÍCULOS

Art. 3º Os veículos oficiais da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional têm a classificação, a utilização e a caracterização definidas na Tabela de Classificação, Utilização e Caracterização dos Veículos Oficiais (Anexo I).

Art. 4º Na utilização de veículo oficial serão registradas, no mínimo, as seguintes informações:

I - identificação do nome, vínculo e lotação do usuário;

II - identificação do motorista; e

III - origem, destino, finalidade, horários de saída e de chegada e as respectivas quilometragens.

Art. 5º Os veículos de transporte institucional serão utilizados exclusivamente por:

I - ocupantes de cargo de Natureza Especial;

II - dirigentes máximos das autarquias e fundações da administração pública federal;

III - ocupantes de cargo do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS, nível 6, ou equivalente;

IV - chefes de gabinete de Ministro de Estado, de titulares dos órgãos essenciais da Presidência da República e de autoridades equiparadas a Ministro de Estado;

V - dirigentes estaduais ou regionais de órgãos ou entidades, do mais elevado nível hierárquico na respectiva jurisdição, da administração pública federal, quando autorizados pelo respectivo Ministro de Estado ou pelo dirigente máximo da respectiva entidade; e

VI - familiares do Presidente e do Vice-Presidente da República, se razões de segurança o exigirem.

§ 1º Os veículos de transporte institucional somente serão utilizados no desempenho da função, ressalvado o disposto no inciso VI.

§ 2º As autoridades referidas nos incisos I e II poderão dispor de veículo de uso exclusivo e com identificação própria.

§ 3º As autoridades referidas nos incisos III e V disporão de veículo de uso exclusivo ou compartilhado, a juízo do respectivo Ministro de Estado ou do dirigente máximo da respectiva entidade.

§ 4º Às autoridades referidas no inciso IV caberá o uso compartilhado de veículos de transporte institucional.

§ 5º Os substitutos das autoridades referidas nos incisos I a V farão jus a veículo de transporte institucional enquanto perdurar a substituição, nas mesmas condições previstas para os titulares.

§ 6º Os veículos de transporte institucional não poderão ser utilizados para o transporte a locais de embarque e desembarque, na origem e no destino, em viagens a serviço, quando os ocupantes dos cargos referidos nos incisos I a V receberem a indenização prevista no art. 8º do Decreto nº 5.992, de 19 de dezembro de 2006.

§ 7º Para fins da utilização dos veículos de transporte institucional, são vedadas equiparações de cargos não previstas neste artigo.

Art. 6º Os veículos de serviços comuns se destinam ao transporte de servidores a serviço e de materiais, bem como à execução de atividades específicas.

§ 1º Entende-se por atividades específicas, para fins desta Instrução Normativa, aquelas que exigem determinado veículo como instrumento inerente à sua realização.

§ 2º Os veículos de serviços comuns serão de modelo básico, isto é, com características de série, sem equipamentos ou acessórios opcionais, sem prejuízo do disposto no art. 29 desta Instrução Normativa;

§3º Para efeitos do caput deste artigo, considera-se pessoa a serviço, além do servidor:

I - o colaborador eventual quando no estrito cumprimento de atividade solicitada pela Administração;

II – o prestador de serviço cujo contrato preveja expressamente o transporte a cargo do órgão ou entidade; e

III - aquela acompanhando servidor com finalidade de realização de serviço.

§ 4º No caso do uso de veículos de serviços comuns para o transporte de documentos que exijam cuidados especiais quanto à segurança a locais de embarque e desembarque, na origem e no destino, o servidor encarregado do transporte não fará jus à indenização de locomoção relativa àquele trecho.

§ 5º É permitido o uso dos veículos de serviços comuns para transporte, inclusive a local de embarque e desembarque, de colaborador eventual, estrangeiro ou nacional, participante de evento ou atividade a convite e no interesse da Administração Pública, desde que o colaborador eventual não receba indenização de locomoção nos trajetos em que o veículo oficial seja utilizado.

Art.7º O transporte para a residência de agente público cujo horário de trabalho seja estendido, no interesse da Administração, para além do previsto na jornada de trabalho regular do órgão, deverá ser autorizado pela área administrativa competente de cada órgão ou entidade, que avaliará os casos e promoverá as medidas necessárias para a adequação às normas da Administração.

§ 1º O transporte previsto no caput deste artigo será feito por veículo de serviço comum e, no caso de veículo contratado, as condições devem estar contempladas no respectivo contrato.

§ 2º No registro do transporte realizado na forma do caput, deverá constar, além das informações previstas no art. 4º desta Instrução Normativa, a identificação da Autoridade solicitante.

§ 3º O transporte a que se refere o caput deste artigo só será autorizado para os casos referidos no § 4º do art. 8º do Decreto 6.403, de 17 de março de 2008.

Art. 8º É vedado(a):

I – o uso de veículos oficiais de empresas públicas e de sociedades de economia mista;

II – o provimento de serviços de transporte coletivo para condução de pessoal a partir de sua residência ao local de trabalho e vice-versa, salvo nos casos específicos de atendimento a unidades localizadas em áreas de difícil acesso ou não servidas por transporte público regular e no caso previsto no art. 7º desta Instrução Normativa;

III - o uso de veículos oficiais nos sábados, domingos e feriados, salvo para eventual desempenho de encargos inerentes ao exercício da função pública ou o disposto no art. 5º, inciso VI, do Decreto 6.403, de 2008;

IV - o uso de veículos oficiais para transporte individual da residência à repartição e vice-versa, ressalvados os veículos de serviços comuns na hipótese prevista no art. 7º desta Instrução Normativa ou os veículos de transporte institucional;

V - o uso de veículos oficiais em excursões ou passeios;

VI - o transporte de familiares do servidor ou de pessoas estranhas ao serviço público e no traslado internacional de funcionários, ressalvados os casos previstos no art. 3º, alíneas "b" e "c", e no art. 14, do Anexo ao Decreto nº 1.280, de 14 de outubro de 1994;

VII - a guarda dos veículos oficiais em garagem residencial, salvo quando houver autorização formal da autoridade máxima do órgão ou entidade, ou por ela designada conforme previsão legal, e atendidas as condições previstas no art. 10 desta Instrução Normativa;

VIII - o transporte para estabelecimentos comerciais e congêneres, salvo quando o usuário se encontrar no desempenho de função pública; e

IX - o uso de veículos de serviços comuns para o transporte para local com a finalidade de embarque e desembarque, salvo nos casos previstos em lei ou nesta Instrução Normativa.

Parágrafo único. O servidor que utilizar veículo de serviços especiais em regime de permanente sobreaviso, em razão de atividades de investigação, fiscalização e atendimento a serviços públicos essenciais que exijam o máximo de aproveitamento de tempo, poderá ser dispensado, a juízo do dirigente do respectivo órgão, entidade ou unidade regional, de observar as vedações estabelecidas neste artigo, exceto aquelas estabelecidas nos incisos I, V e VI.

Art. 9º Nos casos, devidamente previstos em lei ou regulamento, de deslocamento com veículo oficial da residência para o local de trabalho e vice-versa, o setor responsável pelo transporte deverá comunicar ao setor responsável pela concessão do benefício de auxílio-transporte ou pela indenização decorrente de locomoção as informações relativas aos usuários para que sejam providenciados os devidos ajustes, quando couber.

Art. 10. Os veículos oficiais devem ser recolhidos em garagem ou estacionamento apropriados e resguardados de furtos ou roubos, assim como dos perigos mecânicos e das ameaças climáticas.

CAPÍTULO III - IDENTIFICAÇÃO VISUAL DOS VEÍCULOS

Art. 11. Os veículos de representação terão cor preta e placa de bronze, esta com as cores verde e amarela da Bandeira Nacional, na forma da Lei nº 9.503, de 23 de setembro de 1997.

Art. 12. Os veículos de transporte institucional terão cor escura, preferencialmente preta, placa oficial de acordo com a Resolução do Conselho Nacional de Trânsito - CONTRAN nº 231, de 15 de março de 2007, e uma tarja na cor azul contendo a expressão "GOVERNO FEDERAL", na cor amarelo sombreado em preto (adesivo plástico), centralizado nas portas dianteiras, conforme especificações contidas no anexo V desta Instrução Normativa.

Art. 13. Os veículos de serviços comuns terão cor branca, placa oficial de acordo com definição dos órgãos de regulação de trânsito, e possuirão um retângulo de 690x330 mm, na cor amarelo ouro, ou similar (pintura ou adesivo), localizado nas portas dianteiras, posicionado abaixo das janelas e nos dois metros iniciais de cada unidade acoplada, conforme especificações contidas no anexo VI desta Instrução Normativa.

§ 1º O retângulo previsto no caput deste artigo conterá:

I - a sigla do órgão ou entidade e seu logotipo, quando for o caso;

II - as expressões "GOVERNO FEDERAL" e "PODER EXECUTIVO"; e

III - uma tarja preta contendo a expressão "USO EXCLUSIVO EM SERVIÇO".

§ 2º Os veículos de serviços comuns utilizados no transporte coletivo poderão ter cor padrão de fábrica ou definida pelo respectivo órgão ou entidade, mantidas as demais características conforme caput deste artigo.

Art. 14. Os veículos de serviços especiais da área de segurança pública, próprios ou contratados, terão placa oficial de acordo com a Resolução CONTRAN nº 231/2007 e identificação visual definida pelos respectivos órgãos e entidades.

Art. 15. As ambulâncias terão cor branca, placa oficial de acordo com a Resolução CONTRAN nº 231/2007, tarja vermelha de 10 cm de largura, em toda extensão da carroçaria, sigla do órgão ou entidade, também em vermelho, com letras de 15cm de altura, nas portas dianteiras, abaixo da faixa, dispositivo de alarme sonoro, luz vermelha intermitente, e logotipo, se for o caso.

Art. 16. Os veículos de serviços especiais utilizados no patrulhamento rodoviário e em atividades de fiscalização, cuja identificação possa comprometer os resultados da missão, poderão manter as características de padronização do órgão ou entidade, e terão placa oficial de acordo com a Resolução CONTRAN nº 231/2007.

Art. 17. As motocicletas, motonetas, ciclomotores ou veículos assemelhados terão cor padrão de fábrica, placa oficial de acordo com a Resolução CONTRAN nº 231/2007, e sigla do órgão ou entidade, em cor contrastante, com 5cm de altura, nas laterais do tanque de combustível, e logotipo, se for o caso.

Parágrafo único. Os veículos referidos no caput deste artigo, quando destinados a serviços especiais, terão cor padronizada pelo respectivo órgão ou entidade, placa oficial de acordo com a Resolução CONTRAN nº 231/2007, dispositivo de alarme sonoro, luz vermelha intermitente e, se for o caso, logotipo e/ou sigla.

Art. 18. Os veículos pertencentes aos órgãos fiscalizadores em Área de Controle Integrado do Mercosul poderão exibir os símbolos pátrios, emblemas nacionais e a identificação do órgão a que pertencem.

Art. 19. Os veículos de serviços destinados às atividades específicas terão a cor padrão de fábrica, ou a definida pelo órgão ou entidade, e a sigla e o logotipo, quando for o caso, em cor contrastante.

Art. 20. Os veículos de prestação de serviço de transporte contratado para o deslocamento de servidor no desempenho de atividades externas serão identificados com afixação, nas portas dianteiras, de um retângulo com 450x220 mm, na cor amarelo ouro ou similar (adesivo com manta magnética), posicionado abaixo das janelas dentro do qual deverá conter as expressões "A SERVIÇO DO GOVERNO FEDERAL", sigla do órgão ou entidade e "USO EXCLUSIVO EM SERVIÇO", conforme especificações contidas no anexo VII desta Instrução Normativa.

Art. 21. Os veículos apreendidos pela Administração Pública Federal, na forma da lei, ou doados por outros órgãos e incorporados ao patrimônio do órgão ou entidade poderão manter sua cor original e conter a identificação referente à procedência do veículo, conforme conveniência da Administração, sem prejuízo da identificação estabelecida nesta norma.

Art. 22. É proibido o uso de placa não oficial em veículo oficial ou de placa oficial em veículo particular.

§ 1º Os veículos referidos no art. 116 da Lei no 9.503, de 23 de setembro de 1997, bem como os destinados especialmente a serviços incompatíveis com a identificação oficial poderão ter placas não oficiais, ficando seu uso sujeito a regime especial de controle definido em normas complementares que devem ser expedidas pelo respectivo órgão ou entidade.

§ 2º A expedição do regime especial de controle referido no §1º deste artigo é condição necessária para a utilização de placas não oficiais e deverá prever sistema de registro atualizado em tempo real, contendo as informações relativas ao veículo e ao usuário, e a forma de comunicação das informações às autoridades de trânsito competentes.

CAPÍTULO IV - CADASTRAMENTO DO VEÍCULO

Art. 23. Os órgãos e entidades manterão cadastro de veículos atualizado contendo, no mínimo, as informações constantes da Ficha Cadastro de Veículos Oficiais (Anexo III).

Parágrafo único. O cadastro a que se refere o caput será atualizado mensalmente ou sempre que ocorrer transferência, cessão, alienação, doação ou permuta.

CAPÍTULO V - CUSTO OPERACIONAL

Art. 24. Os órgãos e entidades farão apuração do custo operacional dos veículos visando a identificar os passíveis de reparos (recuperáveis) e os antieconômicos ou irre recuperáveis (sucatas), comprovadamente alienáveis.

§ 1º Para os fins do caput deste artigo, o órgão ou entidade manterá o Mapa de Controle do Desempenho e Manutenção do Veículo Oficial de cada veículo (Anexo II) atualizado mensalmente.

§ 2º A apuração prevista no caput deste artigo deverá se basear em critérios econômicos e técnicos, inclusive os relativos à proteção do meio ambiente.

CAPÍTULO VI - AQUISIÇÃO E CONTRATAÇÃO DE VEÍCULOS

Art. 26. A aquisição de veículos oficiais e a contratação de serviço de transporte observarão a legislação pertinente.

Art. 27. Os órgãos setoriais e seccionais do Sistema de Serviços Gerais - SISG deverão elaborar o Plano Anual de Aquisição de Veículos - PAAV (Anexo IV) que será aprovado pela autoridade superior do órgão ou entidade.

§ 1º O PAAV será elaborado com base na avaliação do estado da frota de veículos do órgão ou entidade realizada a partir dos Mapas de Controle do Desempenho e Manutenção dos Veículos Oficiais e de outras informações relativas aos veículos oficiais.

§ 2º O PAAV será alterado no caso de ocorrências ou fatores não previstos, com aprovação da autoridade superior do órgão ou entidade.

Art. 28. A solicitação de aquisição de veículos seguirá o PAAV do órgão ou entidade.

Art. 29. O veículo oficial, de qualquer Grupo, poderá ser adquirido com opcionais considerados necessários à realização de determinada atividade ou à segurança, à salubridade e ao mínimo conforto dos servidores e usuários, desde que de forma justificada.

Parágrafo único. Os opcionais a que se refere o caput deste artigo poderão ser adquiridos separadamente para os veículos já existentes na frota quando justificados a partir da necessidade e economicidade.

Art. 30. A contratação de prestadora de serviço de transporte, com ou sem condutor, obedecerá ao disposto nesta Instrução Normativa quanto ao controle, à classificação, à utilização, à identificação e às características dos veículos.

Art. 31. A aquisição dos veículos observará os dispositivos legais de proteção ao meio ambiente, em especial a Lei nº 9.660, de 16 de junho de 1998.

CAPÍTULO VII - REAPROVEITAMENTO, CESSÃO E ALIENAÇÃO

Art. 32. Os órgãos ou entidades procederão ao desfazimento de veículos classificados como ociosos, antieconômicos ou irre recuperáveis (sucatas), na forma do Decreto nº 99.658, de 30 de outubro de 1990, e desta Instrução Normativa.

Art. 33. O veículo classificado como irrecuperável (sucata) será alienado pelo órgão ou entidade, obedecidos os dispositivos contidos no Decreto nº 1.305, de 09 de novembro de 1994, e na Resolução CONTRAN nº 11, de 23 de janeiro de 1998.

Art. 34. A cessão ou a alienação, atendidas as exigências legais e regulamentares, será realizada mediante o preenchimento do Termo de Vistoria (Anexo VIII), Termo de Cessão/Doação (Anexo IX) e Quadro Demonstrativo de Veículos Alienados (Anexo X).

Art. 35. O órgão ou a entidade proprietária de veículo cedido ou alienado comunicará sua baixa ao Departamento de Trânsito, a Circunscrição Regional de Trânsito e aos demais órgãos competentes, para fins da retirada da isenção do IPVA, quando for o caso, bem como alteração de propriedade, no prazo máximo de 30 (trinta) dias após a realização do evento.

CAPÍTULO VIII - LICENCIAMENTO DO VEÍCULO

Art. 36. Os órgãos e entidades integrantes do SISG devem providenciar a renovação do licenciamento anual de veículos automotores em tempo hábil, obedecendo ao calendário estabelecido pelo Conselho Nacional de Trânsito - CONTRAN, bem como a quitação do Seguro Obrigatório de Danos Pessoais Causados por Veículos Automotores de Vias Terrestres.

CAPÍTULO IX - DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 37. Os dirigentes dos órgãos e entidades são responsáveis por apurar casos de descumprimento das normas desta Instrução Normativa e adotar as devidas providências.

Art. 38. Os órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica ou fundacional deverão disponibilizar aos seus servidores, pelo menos a cada três meses, preferencialmente por meio eletrônico, as orientações relativas à utilização de veículos oficiais descritas nesta Instrução Normativa.

Art. 39. Os órgãos fiscalizadores em Área de Controle Integrado do Mercosul deverão encaminhar ao órgão coordenador, para intercâmbio com outro Estado-Parte, a relação de motoristas contendo nome, cargo, matrícula SIAPE, Cadastro de Pessoa Física - CPF, número do documento de identidade, com indicação do órgão emissor e data da emissão, e a relação de veículos oficiais a serem utilizados contendo: espécie/marca/modelo, ano de fabricação e do modelo, placa, nº do chassi e o código do RENAVAM, com vistas a emissão de credenciais para estes veículos e funcionários.

Art. 40. O quantitativo de veículos, por grupo de veículo oficial, próprios ou contratados, alocado nos órgãos e entidades nas diversas Unidades da Federação, inclusive no Distrito Federal, será estabelecido pelo respectivo dirigente, respeitados os parâmetros legais e as reais necessidades da Administração.

Art. 41. Aplicam-se as regras desta Instrução Normativa aos veículos apreendidos pelos órgãos policiais e de fiscalização que temporariamente estejam sendo utilizados pela administração em decorrência de autorização judicial.

Art. 42. Os órgãos e entidades que não editarem as normas complementares facultadas por esta Instrução Normativa deverão seguir integralmente as normas nela estabelecidas.

Art. 43. As dúvidas e os casos omissos pertinentes a esta Instrução Normativa serão resolvidos pela Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Art. 44. Integram esta Instrução Normativa os seguintes anexos:

ANEXO I - Tabela de classificação, utilização e caracterização dos veículos oficiais;

ANEXO II - Mapa de Controle do Desempenho e Manutenção do Veículo Oficial;
 ANEXO III - Ficha Cadastro de Veículo Oficial;
 ANEXO IV - Plano Anual Para Aquisição de Veículos - PAAV;
 ANEXO V - Especificações para identificação dos veículos de transporte institucional;
 ANEXO VI - Especificações para identificação dos veículos de serviços comuns;
 ANEXO VII - Especificações para identificação dos veículos oficiais em contrato de serviço de transporte;
 ANEXO VIII - Termo de Vistoria;
 ANEXO IX - Termo de Cessão/Doação; e
 ANEXO X - Quadro Demonstrativo de Veículos Alienados.

Art. 45. Esta Instrução Normativa entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário, em especial a IN/SLTI/MP nº 1, de 21 de junho de 2007, e a IN/SLTI/MP nº 1, de 05 de março de 2008.

ROGÉRIO SANTANNA DOS SANTOS

ANEXO I - Tabela de classificação, utilização e caracterização dos veículos oficiais				
Instrução Normativa nº 3, de 15 de maio de 2008				
Grupo	Utilização		Características	Usuário
I - Veículos de representação	Na representação oficial		Veículo com características adequadas à alta representação do Estado	Autoridades referidas no art. 3º do Decreto 6.403/08
II - Veículos especiais	Conforme regulamentação prevista no art. 4º do Decreto 6.403/08			
III - Veículos de transporte institucional	No transporte de autoridades em serviço		Automóvel - capacidade e motorização compatíveis com o serviço	Autoridades referidas no art. 5º do Decreto 6.403/08
IV - Veículos de serviços comuns	No transporte de pessoal a serviço	Transporte de pessoal	Veículo básico - automóvel, motocicleta, motoneta ou ciclomotor - capacidade e motorização compatíveis com o serviço	Servidor em serviço externo
		Transporte coletivo	Veículo básico - ônibus, microônibus ou van - capacidade e motorização compatíveis com o serviço	Servidores por necessidade do serviço
	No transporte de carga e realização de atividades específicas	Transporte de carga leve	Veículo básico - automóvel de carga, furgão, utilitário ou pick-up - capacidade e motorização compatíveis com o serviço	Servidor no transporte de carga em serviço
		Transporte de carga pesada	Veículo básico - caminhão, caminhão-guincho, reboque ou semi-reboque - capacidade e motorização compatíveis com o serviço	
		Atividades específicas	Veículo de tração - trator de rodas, de esteiras ou misto, pá-mecânica, motoniveladora e outros equivalentes	Servidor na execução de atividades específicas
V - Veículos de serviços especiais	Na realização de atividades de segurança pública, saúde pública, fiscalização, segurança nacional e coleta de dados		Veículo básico ou com especificações próprias devidamente justificadas - capacidade e motorização compatíveis com o serviço	Servidor no desempenho das atividades de segurança pública, saúde pública, fiscalização, segurança nacional e coleta de dados

ANEXO C - Termo de Referência - Atribuições dos motoristas - JMT

**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
PREFEITURA UNIVERSITÁRIA**

**ANEXO I
TERMO DE REFERÊNCIA
ATRIBUIÇÕES DOS MOTORISTAS**

JMT – SERVICE LOC. DE MÃO DE OBRA LTDA

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINA NOVA
UNIVERSITÁRIA

H – DAS ATRIBUIÇÕES DOS MOTORISTAS

- H.1. - Apresentar-se diariamente ao local de trabalho de maneira asseada, mantendo os cabelos curtos, barba feita, higiene corporal e com uniforme (completo) limpo e passado;
- H.2. - Atender às autoridades e demais usuários do serviço com postura e polidez;
- H.3. - Verificar, antes de colocar os veículos em circulação, a existência de boas condições de funcionamento dos equipamentos de uso obrigatório, da parte mecânica (freios e motor) e elétrica do bem oficial, bem como, assegurar-se da existência de combustível suficiente, de água no radiador, de óleo no motor, de fluido de freios, de óleo na caixa de marcha, se os retrovisores laterais/interno e para-brisas estão em bem regulados e sem avarias, se os pneus estão em perfeito estado de uso e bem calibrados, para só assim, poder dar partida e iniciar as atividades sob a sua responsabilidade com segurança no cotidiano da UFPB;
- H.4. Exercer com zelo, dedicação e pontualidade, as atividades que lhes são atribuídas;
- H.5. Desempenhar com assiduidade as atribuições pertinentes ao cargo de motorista, independente de determinação superior para assim agir;
- H.6. - Manter uma conduta compatível com a moralidade administrativa, levando sempre ao conhecimento dos superiores e em último caso procurar a Coordenadoria de Segurança e de Transporte, para sanar qualquer irregularidade cometida por terceiros, quando tiver ciência, correlata ao cargo que desempenhar;
- H.7 - Cumprir e zelar pelo cumprimento das normas legais e regulamentares;
- H.8. - Atender, prontamente, as chamadas de serviço, interrompendo qualquer atividade que porventura esteja sendo realizada fora de sua atribuição, salvo exceções admitidas a critério da chefia imediata;
- H.9. - Não se ausentar do serviço durante o expediente, sem prévia autorização da chefia imediata;
- H.10. - Não se afastar do local de trabalho - da Garagem Central -, salvo em caso imperiosamente necessário (por determinação ou autorização superior) ou no cumprimento de suas atividades laborais;
- H.11. - Tratar com urbanidade seus pares e demais servidores, usuários ou não dos serviços de transporte da UFPB;
- H.12. - Conduzir os veículos dentro dos parâmetros da direção defensiva cumprindo integralmente os dispositivos contidos no Código de Trânsito Brasileiro, inclusive, verificando se a documentação de licenciamento dos mesmos junto ao DETRAN/PB e ao INMETRO estão atualizadas, no segundo caso, obviamente, se porventura o automóvel seja dotado de cronotacógrafos, estar sempre atento as datas das aferições para que multas e ou acréscimos pecuniários não sejam aplicadas à UFPB;
- H.13. - Verificar e zelar pela conservação dos veículos sob sua responsabilidade, bem como, dos acessórios neles existentes, comunicando sempre a autoridade superior quaisquer alterações apresentadas quando receber as chaves do veículo;
- H.13.1 – Ao receber as chaves do veículo para trabalhar cotidianamente, e, ao recolhê-lo à garagem central depois do labor diário deverá fazer uma vistoria prévia da situação física do veículo;
- H.13.2. - Solicitar sempre, em caso de colisão, a presença da autoridade competente, sem jamais sair do local da ocorrência, auxiliando na narrativa das informações complementares e requisitadas para gerar os respectivos documentos necessários à apuração do sinistro (boletim de ocorrência, laudo pericial e/ou relatórios), objetivando eventuais reparações de danos e a apuração das responsabilidades, não se ausentando do local da ocorrência até o final dos levantamentos correlatos;
- H.13.2.1 – No caso de o motorista sofrer acidente e seja submetido à internação que o impeça de permanecer no local do sinistro, ou seja, desde que orientado e consciente, deverá Ele comunicar aos presentes no local da ocorrência os telefones de contato dos Órgãos responsáveis pelo controle de Transportes na UFPB para facilitar o imediato e indispensável deslocamento de servidores da UFPB para o acompanhamento “in loco”, dos levantamentos supramencionados neste no item anterior;
- H.13.3. - Em caso de furto, roubo e danos (avarias, moças e similares) causados por terceiros ao veículo sob a sua responsabilidade comunicar imediatamente o fato a autoridade competente da jurisdição onde se constatou o fato para que seja registrado e evento documentalmente e se gere o Boletim de Ocorrência, no qual deverá também evidenciar a constatação de veracidade da narrativa por no mínimo 02 (duas) testemunhas para apresentar efetivamente aos dirigentes de Transporte no âmbito da UFPB em até cinco dias úteis;
- H.14. – Em caso de quaisquer avarias e danos materiais causados nos acessórios do veículo que esteja sob a responsabilidade do Motorista Terceirizado, e desde que comprovado negligência, culpa, participação, imperícia e/ou imprudência de Motorista Terceirizado nos eventos referenciados no item imediatamente anterior deste Termo de Referência, a CONTRATADA ficará obrigada reparar os danos causados ao bem da UFPB, cuja ação regressiva em favor da UFPB, em caso de negativa da CONTRATADA de assim agir, será imediatamente instruída, em razão de ser a medida legal compulsória e viável para viabilizar o ressarcimento ao erário dos prejuízos financeiros resultantes dos eventos evidenciados no subitem H.13.3. , podendo o valor ser previamente descontado na fatura mensal de pagamento da mesma, qual seja a imediatamente posterior à data do acontecimento, até que a demanda, se for o caso, esteja transitada e julgada;
- H.14.1. – O valor do material/serviço para reparação do bem avariado/danificado será avaliado com base em preços vigentes a partir da data do acontecimento do dano, conforme pesquisa de mercado a ser realizada pela Seção de Oficina Mecânica vinculada à Divisão de Transportes da CST/PU, junto a empresas autorizadas de idoneidade comprovada e que detenham assistência técnica renomada no âmbito do território nacional;
- H.15. - Cumprir rigorosamente a escala de horário cotidiana;
- H.16. - Entregar ao servidor responsável na Divisão de Transportes, ao fim do dia, a guia de saída de veículo, preenchida e assinada;
- H.17. - Não utilizar o veículo oficial em proveito próprio ou para realizar serviço não autorizado pela chefia imediata, inclusive;
- H.18. - Não transportar pessoas alheias à UFPB sem a devida autorização dos chefes imediatos das unidades internas, sob pena, de ser afastado e gerar punição pecuniária para a CONTRATADA, inclusive, em caso de reincidência deverá ser imediatamente substituído depois de solicitação formal do Fiscal do Contrato;
- H.19. Não permitir a utilização do veículo colocado à sua disposição por parte de pessoas estranhas ao quadro da CONTRATANTE;
- H.20. - Acompanhar e auxiliar no processo de carga e descarga de veículos sob a sua responsabilidade;
- H.21. - Comunicar-se imediatamente com a CONTRATANTE, utilizando-se de qualquer meio disponível, se porventura o veículo apresente defeitos mecânicos, falta de combustível, incêndio, assalto, estouro ou furo de pneus, ficando sob a sua inteira responsabilidade danos causados ao veículo em caso do não cumprimento desta orientação formal, inclusive, devendo permanecer no local onde se encontra o veículo até a chegada do socorro solicitado;
- H.22. - No caso particular de incêndio, ordenar a saída de todos os passageiros do veículo e tentar debelar o fogo, em seguida, chamar o corpo de bombeiros e pedir auxílio para controlar as chamas visando amenizar os danos que poderão ser causados ao bem público até a chegada do socorro;
- H.23. - Conseguindo ou não debelar o fogo e logo depois de convocar o corpo de bombeiros se fazer permanecer no local onde estiver ocorrendo o sinistro, comunicando imediatamente o fato a unidade responsável pelo controle de veículos no âmbito da UFPB e em último caso, se não houver providências, também informar o evento a Unidade Administrativa imediatamente;
- H.24. - Ocorrendo assalto ou qualquer situação de perigo deverá o motorista seguir rigorosamente as orientações de segurança emanadas pela contratada;

- H.25 - Não efetuar qualquer desvio de rota sem a devida autorização;
- H.26 - Se surgirem problemas de difícil solução, assédio moral e ou qualquer outra ação coercitiva ou de omissão que o impeça de realizar as suas atividades com desenvoltura e lisura funcional – em conformidade com o inteiro teor deste Termo de Referência -, procurar sempre orientação junto à autoridade fiscalizadora da CONTRATANTE – sob a responsabilidade indelegável do Coordenador de Segurança e de Transportes da PU/UFPB ou na suas ausências aquele que o substituir na forma dos regulamentos e dos atos normativos internos em vigor;
- H.27. - Não parar ou estacionar o veículo em locais proibidos pelo Código de Trânsito e restringidos pelo Departamento Estadual correlato, ficando sob a sua responsabilidade todas as multas geradas em razão de atos negligentes dessa natureza, possibilitando, por conseguinte, que a CONTRATANTE faça os descontos desses valores diretamente na fatura mensal objeto de pagamento das parcelas acordadas em CONTRATO;
- H.28. - Estar ciente que será liberado para almoço, preferencialmente, no período compreendido entre 12:00h e 13:30h, entretanto, caso haja absoluta impossibilidade de cumprimento deste horário, entrar em contato para fazer acordo com os seus superiores para ser liberado em outro momento visando não atrapalhar o andamento dos serviços inerentes a sua área de atuação na UFPB;
- H.29. - Estar ciente de que o horário de trabalho poderá ser alterado conforme necessidade da UFPB, entretanto, respeitando-se a jornada de trabalho de 44 (quarenta e quatro) horas semanais;
- H.30. - Na necessidade de atividades extras aos sábados, domingos e feriados, que necessite da presença de motoristas, os horários poderão, a critério da administração, ser compensados, antes ou depois da programação das atividades, em comum acordo com os responsáveis pela área e a empresa contratada;
- H.31. - Ter conhecimento de que em viagens intermunicipais ou interestaduais, as diárias serão pagas pela CONTRATADA ao motorista, no mínimo 24 horas antes da sua realização, e ressarcidas pela UFPB junto a mesma por ocasião do pagamento da fatura mensal imediatamente posterior ao evento supra, cujos valores serão respeitados pela IFE, conforme a última Convenção Coletiva de Trabalho da categoria e na ausência desta arbitrada segundo os preços aplicados no serviço público brasileiro, consultados eventos do gênero em outras IFES;
- H.31.1. - As diárias aos motoristas serão pagas pela Contratada no valor informado pelo UFPB deduzidas do valor dos tributos que incidem sobre o faturamento destes valores;
- H.32. - Os serviços serão previamente estabelecidos pelo UFPB os quais, a critério da administração - ouvida sempre a Coordenadoria de Segurança e de Transportes -, poderá ser remanejado, trocado, modificado ou substituído no todo ou em parte, nos estritos limites estabelecidos pela legislação em vigor;
- H.33. - As atividades dos profissionais serão supervisionadas, determinadas em situações excepcionais, coordenadas e monitoradas pelo fiscal de contrato unilateralmente designado pela UFPB, que no caso em tela, recai para a responsabilidade do Coordenador de Segurança e de Transportes da PU/UFPB – CST;
- H.34. - Ao final dos serviços o veículo oficial deverá ser entregue à UFPB, abastecido e limpo internamente e as chaves disponibilizadas no setor responsável;
- H.35. - Não parar ou estacionar o veículo em locais remotos e/ou de difícil acesso, ficando sob a sua responsabilidade todas as avarias geradas no bem em razão de negligências dessa natureza;
- H.36. - Dirigir os veículos oficiais, apenas se estiverem documentalmente enquadrados na Categoria habilitada por classificação correlata na CNH e conforme classificação/habilitações definidas neste Termo de Referência;
- H.37. - Dirigir o veículo que ficar a sua disposição, observando a sinalização, a velocidade máxima permitida pela legislação e o fluxo de trânsito;
- H.38. - Transportar pessoas, materiais, máquinas e equipamentos, conduzindo-os apenas aos locais determinados;
- H.38.1 - Dirigir com cautela e moderação;
- H.38.2 - Garantir a segurança das pessoas (pedestres e passageiros);
- H.39. - Executar serviços de entrega e retirada de materiais, documentos, correspondências, volumes, encomendas, assinando ou solicitando o protocolo que comprova a execução dos serviços;
- H.40. - Controlar e supervisionar a carga e descarga de materiais e máquinas;
- H.41. - Zelar pela conservação de materiais, de equipamentos, de móveis, de utensílios e de documentos transportados e sob a sua responsabilidade;
- H.42. - Atender a legislação, a exemplo de antes de dar partida colocar o cinto de segurança e jamais atender ligações de celulares, assim como, dirigirem sempre em consonância com as demais normas de segurança inerentes à função;
- H.43. - Manter-se emocionalmente equilibrado sem tirar a atenção do volante mesmo se for provocado em serviço (trafegando) por outros motoristas ou por pedestres durante a realização do seu trabalho diário;
- H.44. - Estar atento para a validade e para as especificações técnicas mais adequadas (conteúdo apropriado) do extintor de incêndio que fica na parte interna do veículo que opera diariamente e quando do vencimento da mesma solicitar junto ao Setor competente da UFPB os encaminhamentos necessários para o regular recarregamento;
- H.45. - Comunicar as falhas do veículo para a chefia superior na instituição onde presta serviços, relacionando-as e solicitando os devidos reparos formalmente;
- H.46. - Em períodos chuvosos verificar as condições das palhetas limpadoras do para-brisa antes mesmo de dar partida no veículo para realizar quaisquer atividades – mesmo a curta distância -, apenas dando prosseguimento ao seu trabalho depois de consertado eventual defeito apresentado;
- H.47. - Não se recusar a fazer quaisquer viagens como forma de pressão pela omissão da CONTRATADA de alguma obrigação contratual, a exemplo da falta de pontualidade dos pagamentos obrigatórios da mesma para com seus funcionários, especialmente os elencados neste Termo de Referência, tais como:
Remunerações mensais, diárias de viagem, férias, décimo terceiro salário, dentre outros, ficando convencionado que quaisquer recusa do MOTORISTA neste sentido será considerada uma falta grave e motivo suficiente para o afastamento imediato e irrevogável do profissional das atividades até então desempenhadas junto a UFPB, inclusive, com a sua substituição concomitante, em comum acordo com a CST/PU que formalizará compulsoriamente tal pedido e requisitará outro devidamente capacitado para exercer a profissão para que os serviços não sofram solução de continuidade;
- H.48. - Estar sempre atualizado sobre às normas editadas e que vierem a ser modificadas oportunamente pelo Conselho Nacional de Trânsito – CONTRAN;
- H.49. - Manter sigilo das informações que cheguem ao seu conhecimento no desempenho do seu trabalho diário;
- H.50. - Fazer cumprir as normas disciplinares vigentes na instituição, bem como, colaborar em quaisquer tipos de tarefas eventuais adicionais relacionadas às áreas de sua atuação, desde que autorizado pelos dirigentes da UFPB responsáveis pelo gerenciamento e controle dos transportes oficiais;
- H.51. - Na execução dos serviços não será admitida a presença de filhos ou parentes dos trabalhadores no ambiente de trabalho, de forma a que possam prejudicar a execução dos mesmos;
- H.52. - Permanecer nos postos de serviço, durante a jornada de trabalho, à disposição da UFPB e atender as tarefas solicitadas pelo setor responsável pelos serviços de transporte;
- H.53. - Encaminhar à chefia imediata as autorizações de circulação de veículo devidamente preenchidas e após a realização de cada viagem;
- H.54. - Responsabilizar-se pela guarda e uso adequado do cartão de abastecimento, fornecido pela Contratante, encaminhando imediatamente após o retorno a Sede da UFP - Campus I -, o cupom ou nota fiscal correlato às despesas efetuadas para que o setor responsável pelos serviços de transporte façam as devidas anotações e registros, quando for o caso;
- H.55. - Executar outras tarefas correlatas, conforme necessidade do serviço e orientação/determinação superior.

ANEXO D - Decreto nº 6.403 de 17/03/2008

CÂMARA DOS DEPUTADOS
Centro de Documentação e Informação

DECRETO Nº 6.403, DE 17 DE MARÇO DE 2008

Dispõe sobre a utilização de veículos oficiais pela administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso das atribuições que lhe confere o art. 84, incisos IV e VI, alínea "a", da Constituição, e tendo em vista o disposto nas Leis nºs 1.081, de 13 de abril de 1950, e 10.683, de 28 de maio de 2003,

DECRETA:

Art. 1º Este Decreto dispõe sobre o uso de veículos oficiais, próprios ou contratados de prestadores de serviços, pela administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Art. 2º Os veículos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional são classificados, para fins de utilização, nas seguintes categorias:

- I - veículos de representação;
- II - veículos especiais;
- III - veículos de transporte institucional;
- IV - veículos de serviços comuns; e
- V - veículos de serviços especiais.

Art. 3º Os veículos de representação são utilizados exclusivamente:

- I - pelo Presidente da República;
- II - pelo Vice-Presidente da República;
- III - pelos Ministros de Estado;
- IV - pelos Comandantes da Marinha, do Exército e da Aeronáutica e pelo Chefe do Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas; e (Inciso com redação dada pelo Decreto nº 8.541, de 13/10/2015)

V - pelos ex-Presidentes da República.

§ 1º Os veículos de representação podem ser utilizados em todos os deslocamentos, no território nacional, das autoridades referidas neste artigo.

§ 2º Os veículos de representação poderão ter identificação própria.

Art. 4º Os veículos especiais são destinados ao atendimento de necessidades dos ex-Presidentes da República, nos termos da Lei nº 7.474, de 8 de maio de 1986, e às atividades peculiares do Ministério das Relações Exteriores e dos Comandos Militares, não alcançadas pelo art. 3º.

Art. 5º Os veículos de transporte institucional são utilizados exclusivamente por:

I - ocupantes de cargo de Natureza Especial;

II - dirigentes máximos das autarquias e fundações da administração pública federal;

III - ocupantes de cargo do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS, nível 6, ou equivalente;

IV - chefes de gabinete de Ministro de Estado, de titulares dos órgãos essenciais da Presidência da República e de autoridades equiparadas a Ministro de Estado;

V - dirigentes estaduais ou regionais de órgãos ou entidades, do mais elevado nível hierárquico na respectiva jurisdição, da administração pública federal, quando autorizados pelo respectivo Ministro de Estado ou pelo dirigente máximo da respectiva entidade; e

VI - familiares do Presidente e do Vice-Presidente da República, se razões de segurança o exigirem.

§ 1º Os veículos de transporte institucional somente serão utilizados no desempenho da função, ressalvado o disposto no inciso VI.

§ 2º As autoridades referidas nos incisos II a V do *caput* somente poderão dispor de veículo de transporte institucional de modo compartilhado. (Parágrafo com redação dada pelo Decreto nº 8.541, de 13/10/2015)

§ 3º O compartilhamento a que se refere o § 2º destina-se à otimização do uso da frota, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal, de modo que os veículos sejam organizados para utilização integrada pelas referidas autoridades. (Parágrafo com redação dada pelo Decreto nº 8.541, de 13/10/2015)

§ 4º Os substitutos das autoridades referidas nos incisos I a V do *caput* farão jus a veículo de transporte institucional enquanto perdurar a substituição. (Primitivo § 5º renumerado e com redação dada pelo Decreto nº 8.541, de 13/10/2015)

§ 5º Os veículos de transporte institucional não poderão ser utilizados para o transporte a locais de embarque e desembarque, na origem e no destino, em viagens a serviço, quando os ocupantes dos cargos referidos nos incisos I a V do *caput* receberem a indenização prevista no art. 8º do Decreto nº 5.992, de 19 de dezembro de 2006. (Parágrafo com redação dada pelo Decreto nº 8.541, de 13/10/2015)

§ 6º (Revogado pelo Decreto nº 8.541, de 13/10/2015)

Art. 6º Os veículos de serviços comuns são:

- I - os utilizados em transporte de material; e
- II - os utilizados em transporte de pessoal a serviço.

§ 1º Para os fins deste Decreto, considera-se pessoa a serviço os integrantes de comitiva do Presidente e do Vice-Presidente da República e os colaboradores eventuais, quando no estrito cumprimento de atividade solicitada pela administração.

§ 2º Os veículos de serviços comuns serão de modelo básico.

Art. 7º Os veículos de serviços especiais são utilizados em atividades relativas a:

- I - segurança pública;
- II - saúde pública;
- III - fiscalização;
- IV - segurança nacional; e
- V - coleta de dados.

Art. 8º É vedado:

I - o uso de veículos de empresas públicas e de sociedades de economia mista, para os fins deste Decreto;

II - o provimento de serviços de transporte coletivo para condução de pessoal a partir de sua residência ao local de trabalho e vice-versa, salvo nos casos específicos de atendimento a unidades localizadas em áreas de difícil acesso ou não servidas por transporte público regular e o previsto no § 4º;

III - o uso de veículo nos sábados, domingos e feriados, salvo para eventual desempenho de encargos inerentes ao exercício da função pública ou o disposto no art. 5º, inciso VI;

IV - o uso de veículos para transporte individual da residência à repartição e vice-versa, ressalvados o uso de veículos de serviços, na hipótese prevista no § 4º, ou de veículos de transporte institucional;

V - o uso de veículos oficiais em excursões ou passeios;

VI - no transporte de familiares do servidor ou de pessoas estranhas ao serviço público e no traslado internacional de funcionários, ressalvados os casos previstos nos arts. 3º, alíneas "b" e "c", e 14 do Anexo ao Decreto nº 1.280, de 14 de outubro de 1994;

VII - o uso de placa não oficial em veículo oficial ou de placa oficial em veículo particular, ressalvado o disposto no § 1º; e

VIII - a guarda dos veículos oficiais em garagem residencial, salvo quando houver autorização da autoridade máxima do órgão ou entidade.

§ 1º Os veículos referidos no art. 116 da Lei nº 9.503, de 23 de setembro de 1997, e outros destinados especialmente a serviços incompatíveis com a identificação oficial poderão ter placas não oficiais, ficando seu uso sujeito a regime especial de controle.

§ 2º O servidor que utilizar veículo de serviços especiais em regime de permanente sobreaviso, em razão de atividades de investigação, fiscalização e atendimento a serviços públicos essenciais que exijam o máximo de aproveitamento de tempo, poderá ser dispensado, a juízo do dirigente do respectivo órgão, entidade ou unidade regional, de observar as vedações estabelecidas neste artigo, exceto aquelas estabelecidas nos incisos I, V e VI.

§ 3º Não constitui descumprimento do disposto neste decreto a utilização de veículo oficial para transporte a estabelecimentos comerciais e congêneres, sempre que seu usuário se encontrar no desempenho de função pública.

§ 4º Sempre que o horário de trabalho de agente público que esteja diretamente a serviço de ocupantes dos cargos mencionados no art. 5º for estendido para além do previsto em jornada de trabalho regular, trabalhando-se em horário noturno, sábados, domingos e feriados no interesse da administração, poderão ser utilizados veículos para transportá-lo à sua residência.

Art. 9º Aplicam-se as regras desse Decreto aos veículos apreendidos pelos órgãos policiais e de fiscalização que temporariamente estejam sendo utilizados pela administração em decorrência de autorização judicial.

Art. 10. A Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão expedirá normas complementares ao disposto neste Decreto, no prazo de sessenta dias a contar da data de sua publicação, inclusive no que diz respeito às características e identificações dos veículos.

§ 1º Compete aos órgãos, autarquias e fundações públicas expedir normas complementares a este Decreto e às normas do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, inclusive no tocante às características dos veículos.

§ 2º As normas complementares sobre o uso de carros oficiais no âmbito da Presidência da República são de competência da Secretaria de Administração da Presidência da República, observadas as peculiaridades do atendimento aos seus órgãos.

§ 3º O Ministério das Relações Exteriores e o Ministério da Defesa, dentro dos respectivos âmbitos de atuação, expedirão normas complementares sobre o uso de veículos especiais.

Art. 11. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 12. Ficam revogados:

I - o Decreto nº 79.399, de 16 de março de 1977;

II - o Decreto nº 87.376, de 12 de julho de 1982;

III - os arts. 1º a 5º e 7º do Decreto nº 99.188, de 17 de março de 1990;

IV - o art. 1º do Decreto nº 99.214, de 19 de abril de 1990, no ponto que altera os arts. 3º, 4º, 5º e 7º do Decreto nº 99.188, de 17 de março de 1990;

V - o Decreto nº 804, de 20 de abril de 1993; e

VI - o Decreto nº 1.375, de 18 de janeiro de 1995.

Brasília, 17 de março de 2008; 187º da Independência e 120º da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA

Paulo Bernardo Silva