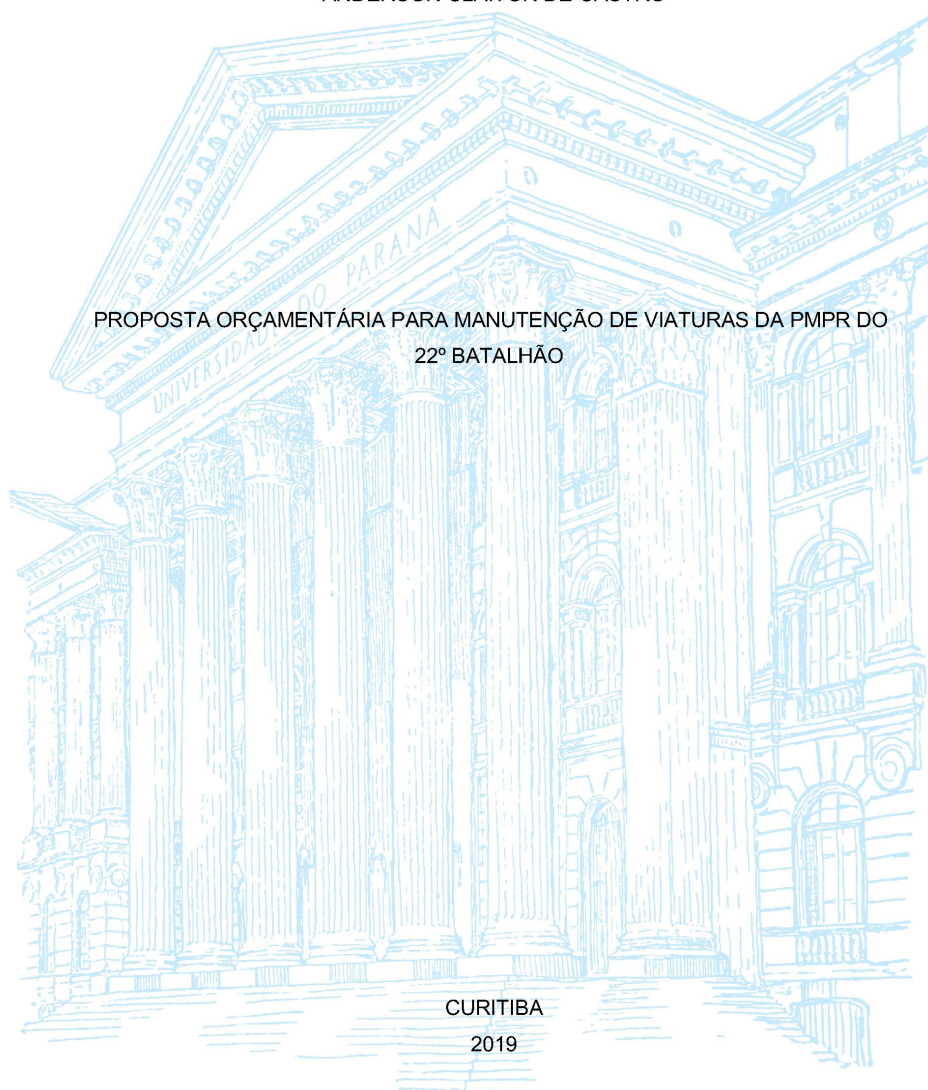


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANDERSON CLAITON DE CASTRO

PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA PARA MANUTENÇÃO DE VIATURAS DA PMPR DO
22º BATALHÃO



CURITIBA
2019

ANDERSON CLAITON DE CASTRO

PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA PARA MANUTENÇÃO DE VIATURAS DA PMPR DO
22º BATALHÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Wagner da Fonseca.

CURITIBA
2019

A todos os colegas que contribuíram para a realização desse trabalho, em especial ao professor Marcos Wagner da Fonseca meu orientador e as professoras Ana Claudia Olegário da Silva e Alexandra Albareda, sendo elas, as tutoras da Pós-Graduação, estiveram sempre presentes, quando me foi necessário.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para a realização desse trabalho, em especial a minha Esposa Adriane Martins da Rosa e a minha filha Julia Martins de Castro, que sempre estiveram comigo nesse período de realização de curso, dando-me força e acima de tudo inspiração de vida.

A UFPR, pelos professores, coordenadores, responsáveis técnicos do AVA Moodle, enfim, a todos os envolvidos direta e indiretamente na programação do curso, deixo aqui meu mais sincero reconhecimento.

“É no problema da educação que assenta o grande
segredo do aperfeiçoamento da humanidade”.

Immanuel Kant

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo analisar os gastos de manutenções da frota da PMPR do 22º BPM, na intenção de propor um novo método de gerenciamento do recurso financeiro do Estado, compreender os valores disponíveis, como é entregue e distribuído, analisar a relação Público – Privado e como ela se estabelece. Para conquistar tal objetivo realizei neste trabalho um levantamento através de dados e pesquisas empíricas, os gastos com a terceirização do serviço de manutenção de viaturas, mediante os serviços prestados pela empresa JMK Frotas, o número de manutenções anuais e seus gastos, valores destinados à frota a cada ano e como esse serviço se estabelece. Num segundo momento busco pensar e propor novas alternativas, que sejam mais baratas como também de maior eficiência, atingindo assim melhores resultados tanto para quem gerencia e trabalha na gestão dos veículos, bem como, para a população que é atendida a partir da realização desse trabalho.

Palavras-chave: Manutenção da frota, Público-privado, PMPR, 22º BPM, gerenciamento de recursos, gestão de frota.

ABSTRACT

The present work has the objective of analyzing the PMPR fleet maintenance expenses of the 22° BPM, with the intention of proposing a new method of managing the state 's financial resource, understanding the available values, how it is delivered and distributed, analyzing the public-private and how it sets. In order to achieve this objective, I carry out a survey through data and empirical research, the expenses with the outsourcing of the car maintenance service, through the services proved by company JMK Frotas, the number of annual maintenance and its expenses, every year, how this service is established. In a second moment I try to think and propose new alternatives, which are cheaper as well as greater efficiency, thus achieving better results for both those who manage and work in the management of vehicles, as well as for the population that is served from the daily performance of this job.

Key-words: Fleet maintenance, public-private, PMPR, 22° BPM, resource management, fleet management.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – CICLO PDCA.....	19
FIGURA 2 – COMPARATIVO DE OCORRÊNCIAS POR MUNICÍPIO.....	19
FIGURA 3 – COMPARATIVO DE ROUBOS POR MONICÍPIO	20
FIGURA 4 – COMPARATIVO DE HOMICÍDIOS POR MUNICÍPIO.....	21
FIGURA 5 – ORGANOGRAMA DE COMANDO DO 22º BPM.....	23
FIGURA 6 – ÁREA DE ATUAÇÃO DO 22º BPM.....	24
FIGURA 7 – ETAPAS DO PROCESSO DE ORDEM DE SERVIÇO.....	26
FIGURA 8 – VIATURA BAIXADA DEVIDO A MANUTENÇÃO ALTO CUSTO.....	31
FIGURA 9 – VIATURAS MANUTENÇÃO NO PÁTIO DO 22º BPM.....	31
FIGURA 10 – IMAGENS DE VIATURAS BAIXADAS EM OFICINAS.....	33
FIGURA 11 – IMAGENS DE VIATURAS PARADAS NO PÁTIO DA PMPR.....	34

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – ASPECTOS DEMOGRÁFICOS POR MUNICÍPIO 22º BPM.....	14
TABELA 2 – RELAÇÃO DE EMPENHOS 2018 do 22º BPM, DA PMPR.	29
TABELA 3 – VIATURAS ATIVAS E BAIXADAS DO 22ºBPM.....	30
TABELA 4 – COMPARAÇÃO DE PREÇO DE PEÇAS.....	33

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 APRESENTAÇÃO	12
1.2 OBJETIVO GERAL	13
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO	13
1.4 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO	14
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	16
2.1 PROBLEMAS PRÁTICOS.....	18
3 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	23
3.1 DIAGNÓSTICOS DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	25
3.2 PROBLEMAS ENVOLVIDOS.....	27
4 NOVA PROPOSTA DE GESTÃO	37
4.1 SEGUNDA PROPOSTA DE GESTÃO.....	28
5 CONCLUSÃO	41
REFERÊNCIAS	42

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho busca propor novos caminhos na gestão dos recursos econômicos do Estado, no que diz respeito, ao conserto e manutenção da frota da PMPR, em especial do 22º BPM, unidade em que trabalho há quatro anos. Neste período pude identificar diversos problemas em relação à utilização dos recursos, o modo que ele é disponibilizado e como é gasto, o tempo que leva para a realização de um conserto simples, bem como, um mais complexo, perceber a demanda da população e compreender os motivos que causam a demora no atendimento de uma ocorrência policial, questões muitas vezes complexas de serem respondidas, haja vista o tamanho da máquina pública, os diferentes órgãos envolvidos na gestão dos recursos, e também, os limites de ação que a função e o cargo que ocupo me impõem.

Para além das dificuldades, tratar do tema que diz respeito ao modo que o dinheiro público é gasto, como ele deve ser maximizado em sua utilização, verificar os meios e a forma que o recurso é entregue, que neste caso, desde 2015 a PMPR e todas as secretarias do Estado do Paraná, são atendidas por um serviço terceirizado, como esses recursos são distribuídos? Como é pago o serviço prestado? Ou seja, o objetivo será compreender e detalhar todo esse mecanismo.

Ao realizar esse estudo busco não somente apontar os problemas, as incoerências, os gastos excessivos, mas também apresentar outras possibilidades viáveis de serem implantadas e que podem trazer efetivas melhorias na execução dos serviços diários, e principalmente, para a população que paga através de seus impostos e que utilizam os frutos daquilo que nós servidores públicos plantamos.

1.1 APRESENTAÇÃO

O ponto fundamental do presente estudo é analisar a gestão dos recursos financeiros disponíveis para a manutenção da frota do 22º BPM, o modo que o dinheiro é gasto e como melhorar sua utilização, para tal objetivo, realizo uma abordagem qualitativa. Neste mesmo contexto verifico a relação do Estado com

seus servidores e seus recursos econômicos, detalhando a maneira que a empresa terceirizada atua na parceria com o Estado. Sempre numa perspectiva cotidiana, isso é de quem esta na linha de frente do serviço diário, que embora não tenha a percepção mais abrangente dos mecanismos de atuação e gestão do Estado, sob tudo ao que se refere às decisões políticas, ao menos sente com mais força as consequências dessas escolhas, com modelos de gestão e parcerias muitas vezes equivocados.

1.2 OBJETIVO GERAL

Compreender os limites e os problemas envolvidos no modelo de gestão da frota da PMPR, através de uma pesquisa qualitativa, a fim de, propor meios mais eficientes na administração dos recursos financeiros, para o conserto e manutenção dos veículos do 22º batalhão.

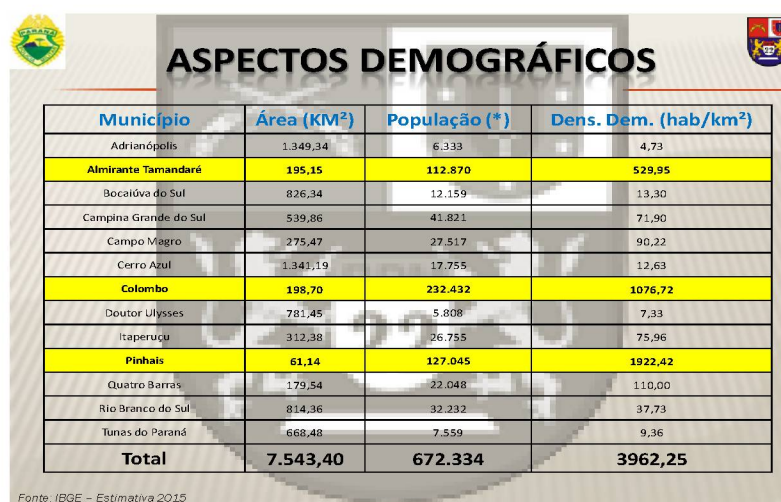
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO

- Evidenciar os mecanismos de gestão do Estado, no que diz respeito à frota de veículos.
- Analisar como os recursos financeiros são distribuídos e empregados.
- Verificar a relação do Estado com a iniciativa privada, formas de contrato, modos da prestação de serviços e pagamentos.
- Pensar uma gestão mais eficiente para garantir um serviço rápido e de custo baixo.

1.4 JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO

Quando se verifica o tamanho da área e quantidade de pessoas que são atendidas pelo 22º BPM, se tem uma ideia do tamanho da responsabilidade que a unidade militar carrega, são mais de 670 mil pessoas atendidas.

TABELA 1 – ASPECTOS DEMOGRÁFICOS POR MUNICÍPIO 22º BPM



Município	Área (KM²)	População (*)	Dens. Dem. (hab/km²)
Adrianópolis	1.349,34	6.333	4,73
Almirante Tamandaré	195,15	112.870	529,95
Bocaiúva do Sul	826,34	12.159	13,30
Campina Grande do Sul	539,86	41.821	71,90
Campo Magro	275,47	27.517	90,22
Cerro Azul	1.343,19	17.755	12,63
Colombo	198,70	232.432	1076,72
Doutor Ulysses	781,45	5.808	7,33
Itaperuçu	312,38	26.755	75,96
Pinhais	61,14	127.045	1922,42
Quatro Barras	179,54	22.048	110,00
Rio Branco do Sul	814,36	32.232	37,73
Tunas do Paraná	668,48	7.559	9,36
Total	7.543,40	672.334	3962,25

Fonte: IBGE – Estimativa 2015

FONTE: IBGE (2015)

Neste cenário a logística da frota é fundamental, as viaturas policiais são responsáveis pelo atendimento de ocorrências, pelo patrulhamento preventivo ostensivo, pelos encaminhamentos em casos de crime, as viaturas também representam uma percepção maior e constante de policiamento nas ruas, as pessoas se sentem seguras, e de maneira geral, há inibição da violência.

No entanto o bom funcionamento da frota só pode acontecer se as manutenções estiverem em dia, e para isso é necessário ter como suporte uma boa gestão. Por isso a importância em se adotar estratégias de trabalho que visem maximizar a quantidade veículos nas ruas na medida em que se reduz o número de carros nas oficinas. São questões evidentes e estratégicas para o bem-estar de toda a população, afinal, quando o Estado através de serviços terceirizados não

disponibiliza os recursos de maneira eficiente, temos o efeito contrário do pretendido, resultando assim, em atrasos no atendimento das ocorrências, falta de percepção de policiamento nas ruas, aumento do índice de crimes, e todos os tipos de problema relacionado à segurança pública.

Pensando nestas dificuldades, busco aqui alternativas de gestão de frota que possam melhorar o cenário atual.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A busca por um novo modelo de gestão de frota para o 22º BPM tem como meta unir maior eficiência com menor custo, afinal diminuir gastos e melhorar a qualidade do serviço prestado deve ser o objetivo principal de todo servidor público, pois todas as exigências legais ao qual o funcionário público está submetido, princípios da administração pública, (L.I.M.P.E) se forem respeitadas convergem para este fim.

- 1) **Legalidade:** podemos interpretar por legalidade, tudo aquilo que a lei nos autoriza fazer, ou seja, tudo que não é proibido por lei é permitido, o administrador público deve ficar atento na regência da lei imposta.
- 2) **Impessoalidade:** independente do cargo público, o administrador público deve considerado e tratado apenas como um representante público, ele não deve receber nenhuma espécie de privilégio.
- 3) **Moralidade:** quando unimos a Legalidade com a Finalidade, obtemos como resultado a Moralidade, o que significa que o administrador público deve ter como base ética, não devendo se limitar em distinguir o bem do mal.
- 3) **Moralidade:** o administrador deve trabalhar com bases éticas na administração, lembrando que não pode ser limitada na distinção de bem ou mal. Não se deve visar apenas esses dois aspectos, adicionando a ideia de que o fim é sempre será o bem comum.
- 4) **Publicidade:** os assuntos devem ser publicados para facilitar a fiscalização, o que proporciona transparência ao processo, tanto ao administrador quanto ao público, esse gerenciamento deve ser feito de forma legal, jamais de forma oculta.
- 5) **Eficiência:** deve haver uma boa gestão por parte do administrador público é isso que o princípio garante, as melhores soluções devem ser propostas, utilizando como base a legalidade do que é permitido por lei, além de ser a mais efetiva, de acordo com a lei 9.784/99. (BRASIL, 1999).

Atualmente há uma série de exigências legais como os princípios da administração pública, bem como, a lei de responsabilidade fiscal (LRF) com as definições orçamentárias (LOA, LDO, PPA) e sistemas digitais de informação do Governo federal, estadual e municipal, que objetivam uma administração pública eficiente e transparente.

Há alguns instrumentos preconizados pela LRF para o planejamento do gasto público, que são: o Plano Plurianual – PPA, Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO e Lei Orçamentária Anual – LOA. A LRF busca reforçar o papel da atividade de planejamento e, mais especificamente, a vinculação entre o planejamento e a execução do gasto público. Um objetivo muito importante desta lei é a Responsabilidade Social. A partir destes objetivos são previstas: A participação popular na discussão e elaboração dos planos e orçamentos já referidos; A disponibilidade das contas dos administradores, durante todo o exercício, para consulta e

apreciação pelos cidadãos e instituições da sociedade; A emissão de relatórios periódicos de gestão fiscal e de execução orçamentária, igualmente de acesso público e ampla divulgação, de acordo com a Lei complementar 101 (BRASIL, 2000).

Também como complementaridade temos a Lei 12.527, em seu Art. 1ª dispõe sobre os procedimentos a serem observados pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios, com o fim de garantir o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal. (BRASIL, 2011).

Tendo como base essas leis, quando observadas e analisadas, se constata que elas representam meios eficientes de controle dos recursos do Estado, que foram concebidos para aumentar a eficiência na execução e prestação de serviços à população e consequentemente diminuir os gastos públicos. Neste sentido, essas regras nos ajudam a delimitar nossa análise já que o ponto fundamental a ser buscado são caminhos mais eficientes de gerir a frota da PMPR do 22º BPM.

Dentre os princípios básicos da Administração Pública, atualmente o da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. Este é o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros. É um desafio imposto para todos que desempenham funções públicas (MEIRELLES, 2000).

Assim ao se buscar uma gestão mais eficiente, onde há necessidade de cobrar e exigir um serviço de melhor qualidade são diversos os obstáculos que se apresentam, desde limitações que a hierarquia nos impõe, até questões cotidianas que não estão ao nosso alcance, como é o caso das decisões políticas e suas consequências. Como diz Coelho “O gestor público e todos os servidores que lhes são subordinados exercem sempre um conjunto de poderes, que serão também sempre proporcionais e compatíveis com o seu respectivo nível hierárquico”. (COELHO, 2014a, pg.58)

Em contrapartida é o servidor público que está na linha de frente no atendimento da população, é ele quem deve prezar pelo melhor serviço a ser

desempenhado, portanto para além das dificuldades, existe o dever de se buscar o melhor independente das circunstâncias.

A administração pública direta, indireta ou fundacional, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e, também, ao seguinte: (...) as suas obrigações são mais amplas do que apenas servir ao interesse estatal. O Estado serve à sociedade, em um novo significado de interesse público. Neste contexto, a publicidade e a transparência configuram valores muito relevantes. Elas viabilizam a cognição pela sociedade de como está sendo efetivado o funcionamento da máquina estatal, seja em termos de seus custos (eficiência), seja em termos da consecução de suas finalidades (eficácia). (Humberto, 2019, p.03).

Na busca por um serviço público melhor, se observa também, que existe todo um aparato jurídico que nos ajuda a delimitar as exigências a serem seguidas, tal como os objetivos a serem trilhados.

Somado a isso, dispomos atualmente de grande tecnologia de informação e comunicação, a serviço do cidadão, bem como, do servidor público que visa melhorar os serviços que presta, nestes novos tempos, contratos e parcerias ineficientes devem ser repensadas, ajustadas ou até mesmo substituídas.

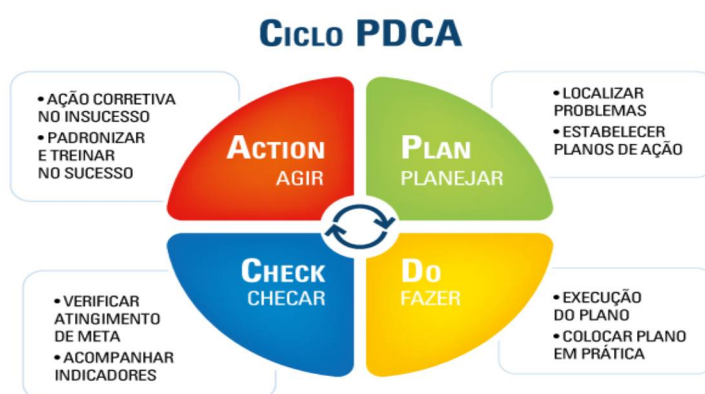
"Parcela significativa dos problemas trazidos à administração pública passa a ser resolvida com maior facilidade, tendo como suporte as inovações tecnológicas que permitem a utilização de inúmeras ferramentas para melhorar o atendimento. Assim, a intensificação da utilização da informática, redes e softwares e das telecomunicações possibilita as mudanças no modelo administrativo" a partir disso a administração pública toma um novo rumo, buscando a resolução de questionamentos da sociedade como tecnologia, eficiência, eficácia, efetividade, entre outros. (Pereira 2008, p. 2).

2.1 PROBLEMAS PRÁTICOS

Podemos dizer que o método utilizado no gerenciamento da frota do 22º BPM tem muito a ver com a base teórica o ciclo PDCA, de início é identificado o tamanho e as demandas de cada município, realizando um levantamento do número de ocorrências, quantidade populacional e extensão territorial do município, feito isso, observamos se a quantidade de viaturas disponibilizadas ao município é compatível às exigências, se as ocorrências estão sendo atendidas em tempo hábeis, se estamos conseguindo diminuir os índices de violências na região, após esta etapa, analisamos como a demanda dos serviços prestados se estabelece, se as ocorrências estão diminuindo, se estão sendo atendidas num tempo razoável, se as

viaturas estão sendo empregadas em locais estratégicos com maior índice de violência, todas essas questões para que haja um padrão operacional que vise maximizar o trabalho realizado.

FIGURA 1 – CICLO PDCA



FONTE: SEBRAE (2018)

"Também chamado de Ciclo de Deming ou Ciclo de Shewhart, é uma ferramenta de gestão que tem como objetivo promover a melhoria contínua dos processos por meio de um circuito de quatro ações: planejar (plan), fazer (do), checar (check) e agir (act)". (Projetos do Brasil, 2018).

Como podemos observar nas figuras abaixo, elas nos mostram, o número de ocorrências, roubos e homicídios por municípios, e que a partir disso (e demais dados que temos a disposição) nos permite compreender efetivamente o número de viaturas a ser aplicada em cada cidade, bairro, rua, de maneira eficiente.

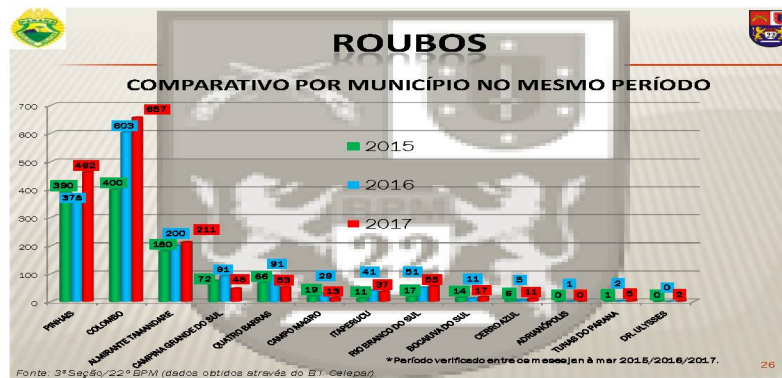
FIGURA - 2 COMPARATIVO DE OCORRÊNCIAS POR MUNICÍPIO



FONTE: PMPR (2018)

Com esses dados podemos verificar que o número de ocorrências se manteve relativamente estabilizado nos últimos anos, mas devemos levar em consideração que neste mesmo período houve um aumento populacional, enquanto isso nossa frota diminuiu, em 2015 tínhamos 181 veículos para atender essa demanda, já em 2019 são 5 carros a menos.

FIGURA - 3 COMPARATIVO DE ROUBOS POR MUNICÍPIO



FONTE: PMPR (2018)

Esse outro dado nos mostra que teve aumento significativo de roubos nos municípios de Colombo, Pinhais e Almirante Tamandaré respectivamente, já nas

demais cidades houve certa estabilidade, coincidência ou não Colombo e Almirante Tamandaré tem o maior número de viaturas baixadas, por ser regiões de terrenos com bastante aclave e declive, além de ter muitas ruas sem asfalto, causando grande quantidade de manutenções por conta dessas características da região.

FIGURA - 4 COMPARATIVO DE HOMICÍDIOS POR MUNICÍPIO



FONTE: PMPR (2018)

Por último o problema mais grave que são os homicídios que felizmente baixou de modo geral. Essa capacidade de análise representa o conjunto das relações sociais, onde muitas vezes não tem seus problemas enfrentados por motivos alheios a PMPR, como é o caso, quando nos falta viaturas nas ruas.

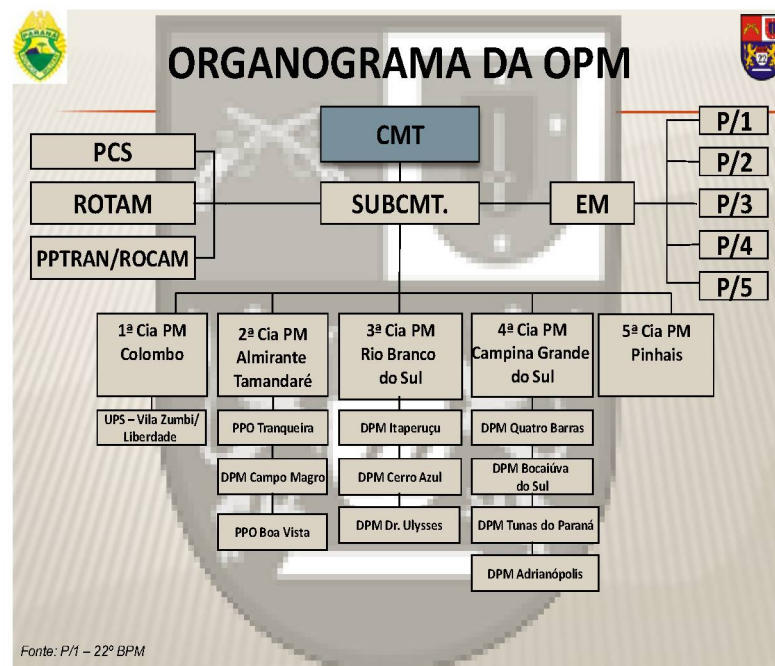
Esse problema é em grande parte consequência do contrato firmado entre Estado e a empresa terceirizada, atualmente responsável pela manutenção de nossa frota, todo o trabalho da compreensão geográfica e social que realizamos se tornam irrelevantes, se não temos as manutenções dos carros em dia, não dispomos de meios de transporte, logo não há como atender e suprir todas as exigências do nosso trabalho.

Para compreendermos melhor o problema, vejamos abaixo as características da nossa unidade militar e a relação com o serviço terceirizado da frota.

3. DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

Localizado na área Norte Metropolitana de Curitiba, o 22º Batalhão de Polícia Militar tem sua sede em Colombo, PR, responsável por uma área de 13 Municípios subdivididos em cinco companhias, conforme organograma.

FIGURA 5 – ORGANOGRAMA DE COMANDO DO 22º BPM

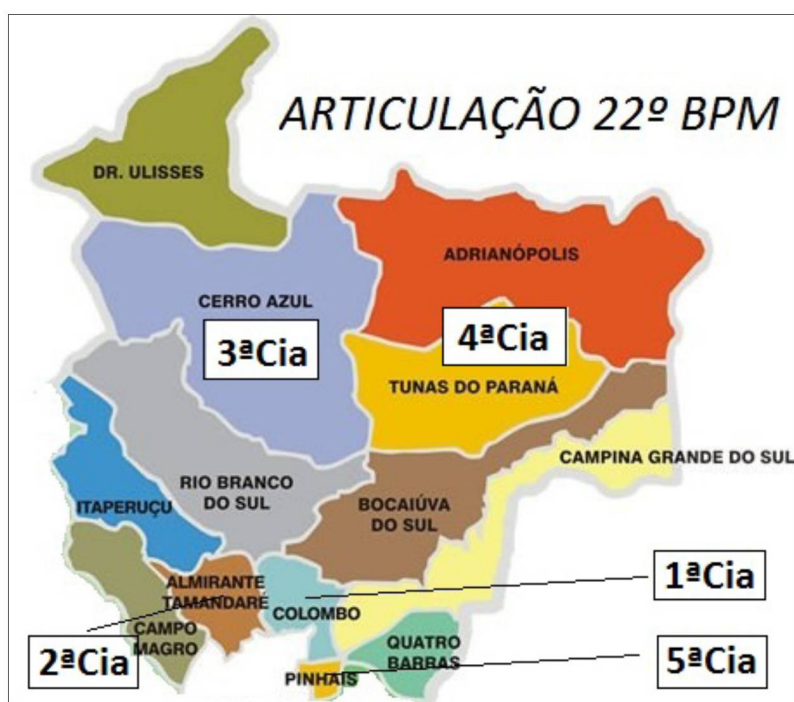


FONTE: PMPR (2016)

Sendo eles: Adrianópolis, Almirante Tamandaré, Bocaiúva do Sul, Campina Grande do Sul, Campo Magro, Cerro Azul, Colombo, Doutor Ulysses, Itaperuçu, Pinhais, Quatro Barras, Rio Branco do Sul e Tunas do Paraná; Cada uma dessas cidades com suas singularidades e especificidades. Para o gerenciamento de uma

área tão extensa o 22º Batalhão tem subdivisões, composta por 5 Companhias, distribuídas em Colombo, Almirante Tamandaré, Rio Branco do Sul, Campina Grande do Sul e Pinhais, que por sua vez controlam as Cidades Próximas.

FIGURA 6 – ÁREA DE ATUAÇÃO DO 22º BPM



FONTE: PMPR (2016).

No atendimento dos referidos lugares o 22º BPM tem um efetivo de 478 policiais militares e uma frota de 176 veículos, desse total, são 113 carros (entre carros, caminhonetes, caminhões e ônibus) 36 motos e 27 veículos locados.

A empresa responsável pelo gerenciamento da frota de todo o Estado do Paraná incluindo a PMPR, é a JMK Frotas, com contrato estabelecido no ano de 2015 esta empresa se tornou responsável pelo gerenciamento dos empenhos a ela delegado para atendimento de mais de 15.500 veículos, em todo o Estado, recebendo a cada período de 12 meses, o valor de 56.035,570, 00 (cinquenta e seis milhões, trinta e cinco mil e quinhentos e setenta reais) para realização das manutenções desses carros, conforme contrato 256/2015.

Todo esse recurso é distribuído conforme demanda e necessidade, e aqui quero apenas focar na parte que compete a PMPR e principalmente delimitar ao que diz respeito ao 22º BPM.

3.1 DIAGNÓSTICOS DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A JMK Frotas quando foi pensada pelo Governo, tinha como ponto fundamental a redução de gastos, o Estado estava passando por dificuldades de gestão e eram diversos os relatos de carros parados em oficinas.

Logo que ficou definido que a referida empresa seria a gestora, foi possível identificar algumas limitações no atendimento, pois ficava evidente que eram poucos atendentes para a demanda do Estado, sempre que era necessário estabelecer algum contato havia dificuldade na comunicação.

Entretanto por ser uma empresa de plataforma digital, e as solicitações e orçamentos poderem ser realizados online, com o passar do tempo e alguns ajustes, o contato direto deixou de ser essencial, a dificuldade de comunicação passou a ser minimizada pelo site de atendimento, mas aí, apareceram outras dificuldades no que diz respeito às questões orçamentárias.

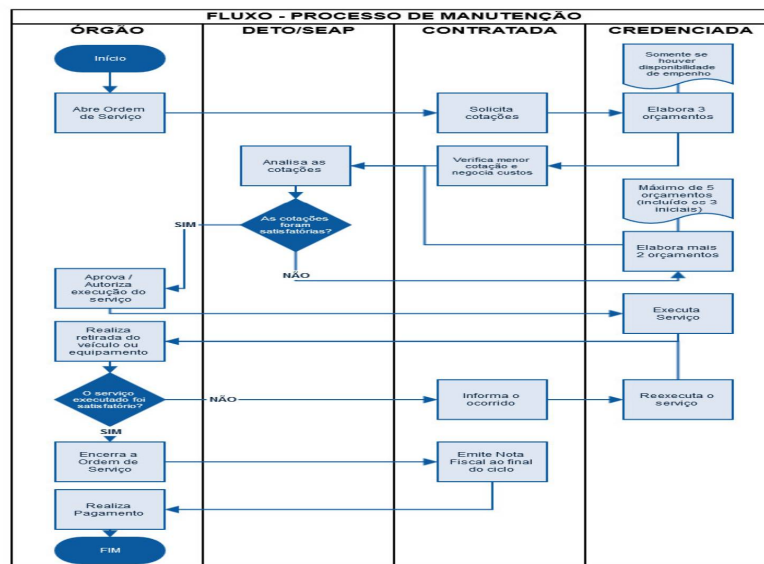
Através do sistema digital sempre que é necessária a realização de alguma manutenção de veículo, uma ordem de serviço é aberta, e encaminhada a JMK Frotas, a partir disso, são realizados três orçamentos em oficinas diferentes e encaminhado ao (DETO)¹ que dispõe de uma tabela nacional de valores de todas

¹ criado em 1975, o Departamento de Gestão do Transporte Oficial (Deto) é uma das unidades de execução programática da Secretaria de Estado da Administração e da Previdência. Tem como missão apoiar os órgãos da administração pública estadual na prestação de serviços de transporte, administrando, disciplinando e normatizando o seu uso, com qualidade.

as peças disponíveis no mercado de veículos, (TABELA AUDATEX) tendo um valor mínimo e um valor máximo para cada peça, neste momento é realizada uma conferência e se os valores estiverem coerentes dentro da margem que é estabelecida por essa tabela, o orçamento segue para o órgão gestor, no caso o 22º BPM, para verificar os três valores e de preferência (mas não necessariamente) aprovarmos o de menor custo.

Segue abaixo organograma da JMK Frotas para compreendermos melhor como se dá o processo de gestão.

Figura 7 – ETAPAS DO PROCESSO DE ORDEM DE SERVIÇO



FONTE: DETO (2015).

Pode-se perceber que nesse processo, **o gestor que inicia só tem autonomia para abrir a da ordem de serviço**, mas não tem competência para avaliar os orçamentos (isso cabe ao DETO) este é o responsável para ver se os valores são compatíveis com o mercado, tão pouco é função do gestor realizar os orçamentos com as oficinas, isso cabe a JMK Frotas, ou seja, ao funcionário do 22º

BPM após abrir a ordem de serviço só lhe resta, aguardar, para que depois verifique dos três orçamentos feitos, (sem sua escolha e participação) qual é o mais viável na relação custo benefício, de algo já “estabelecido”. Caso não estejam de acordo com os três orçamentos feitos, ainda restará à possibilidade de exigir novas estimativas de cálculos, em outras oficinas, até atingir o número máximo de cinco orçamentos, aí se esgotam as possibilidades e um deles terá que ser autorizado.

3.2 PROBLEMAS ENVOLVIDOS

A impossibilidade de escolher o orçamento. A inconsistência nesse modelo é que o gestor não está envolvido diretamente com os valores cobrados por cada serviço, quando eles estão acima do valor de mercado, (e quase sempre estão) não cabe a PMPR nem ao 22º BPM, questionar o DETO, este está amparado legalmente pela tabela de preços (AUDATEX) que entre o mínimo e o máximo lhe permite aceitar qualquer valor. Entretanto essa tabela não é disponível a todas as secretárias administradas pela JMK Frotas, incluindo a PMPR, ela é de utilização exclusiva do DETO, que é o responsável por essa análise.

Outra limitação diz respeito à **impossibilidade de ter acesso aos recursos para manutenção dos veículos**, que neste caso é disponibilizado a gestora JMK Frotas, para que ela realize o pagamento das oficinas, ou seja, nesse processo temos como verificar o valor do recurso entregue a JMK Frotas, via sistema, o quanto está sendo gasto nas oficinas em manutenções, mas, não temos autonomia de pagar pelos serviços, este dinheiro é administrado pela JMK Frotas, que em diversos casos e, a contra gosto de todos os envolvidos, atrasa os pagamentos, causando grande transtorno na execução e realização dos consertos, gerando assim, outro problema recorrente, que é, **a falta de estabelecimentos credenciados dispostos a receber os veículos**. Abaixo casos que ilustram tais problemas.

Nesta semana, cerca de 21,6% da frota tinha ordem de serviço para manutenção. A maior parte é vinculada ao setor de segurança pública, que administra 10.351 mil viaturas em todo o Paraná. PAGAMENTO – Em 2018, já foram efetuados 3.599 pagamentos à JMK, que totalizam R\$ 4,7 milhões. Nesta sexta-feira haverá o pagamento de mais R\$ 883 mil. No ano passado foram pagos R\$ 57.011.544,65 para manutenção da frota. A relação entre a empresa e as prestadoras de serviço por ela contratadas é um ato entre

particulares, com as regras estabelecidas entre as partes. O Estado não tem interferência nessa relação. Por conta de dívidas a várias oficinas do estado, viaturas da Polícia Militar (PM) e carros de outras autoridades estão encostados. (CBN 09/04/2018).

JUSTIFICATIVA DA JMK, em nota, a empresa informou que tem mais de R\$ 6 milhões atrasados para receber do Governo do Paraná. Por conta disso, ocorreram os problemas nos pagamentos de serviços. (Paraná N. 19/04/2018).

JUSTIFICATIVA DO GOVERNO DO ESTADO, nesta quinta-feira (19), por meio de nota, o governo estadual informou que determinação é regularizar os pagamentos no menor tempo possível. A justificativa dada para os atrasos foi que "a migração do sistema de gestão de pagamentos do Governo do Estado para uma nova plataforma causou um descompasso na liquidação de algumas faturas". (Paraná N. 19/04/2018).

Ou seja, entre a gestora da frota, e as oficinas, fica a PMPR e o 22º BPM, maiores interessados nessa relação, que tem seu trabalho prejudicado no atendimento da população, pois precisa e depende do conserto e manutenção dos veículos. Apesar de acompanharmos os valores disponíveis pelo site, as decisões efetivas nos ficam alheias. Vejamos a seguir os dados que nos são disponibilizados através do sistema de frota digital, referente ao ano de 2018, que na média se seguiu em anos anteriores. Nesta tabela os (empenhos) são os valores disponíveis para serem gastos com as manutenções, no campo (reservado) é o valor a ser pago em serviços que estão sendo realizados em oficinas, ou seja, o dinheiro já está separado para serviços que estão prestes a serem feitos, no campo (realizado) é os serviços que já foram concluídos, no (saldo) é o que ainda temos para utilizar. Note que durante todo o ano, havia recurso, contrariando as notícias da imprensa que vimos acima. Também neste mesmo período as oficinas reclamavam que não estavam recebendo, muitas nesta mesma época não aceitavam receber carros, alegando falta de recurso.

TABELA 2 - RELAÇÃO DE EMPENHOS 2018 DO 22º BPM, DA PMPR

MANUTENÇÃO			
Empenhos	Reservado	Realizado	Saldo
49.847,95	0,00	49.847,95	0,00
35.000,00	775,09	32.005,02	2.219,89
40.000,00	0,00	36.437,96	3.562,04
35.000,00	0,00	30.221,18	4.778,82
20.000,00	0,00	19.502,32	497,68
60.000,00	1.390,92	55.048,23	3.560,85
15.000,00	0,00	14.972,75	27,25
27.000,00	0,00	26.592,09	407,91
50.000,00	15.762,58	4.130,30	30.107,12
11.652,68	0,00	5.710,00	5.942,68
58.347,32	18.011,01	38.956,60	1.379,71
75.000,00	27.272,13	7.689,00	40.038,87
TOTAL			92.522,82


FONTE: JMK Frotas (2018).

Justamente por esses motivos não conseguimos gastar todos os empenhos, no final de 2018 sobrou 92.522,82 (noventa e dois mil, quinhentos e vinte e dois reais e oitenta e dois centavos) não se trata de uma economia, pois mediante nossa demanda, tínhamos a necessidade de utilizar esse valor, e se possível até mais, todavia, devido aos impasses isso não foi possível.

Deste modo tivemos o ano de 2018 com recurso sobrando, mas não era possível ser gasto, tendo em vista os problemas de pagamento e transtornos burocráticos administrativos, assim uma grande quantidade de carros ficou baixados, aguardando serem consertados.

Abaixo os números que nos mostram a quantidade de veículos que são afetados diretamente por estarem parados, inoperantes, todos com ordens de serviço aberta, aguardando uma oficina para realizar a manutenção.

TABELA 3 - TABELA DE VIATURAS ATIVAS E BAIXADAS DO 22ºBPM



DADOS LOGÍSTICOS DEMONSTRATIVO SUMÁRIO DA FROTA

LOCAL	MOTO	AUTO	CAMINHÃO	ÔNIBUS	GUINCHO
SEDE	01	38 (25 baixadas)	01 (01 baixada)	01	04 (3 baixadas)
1ª CIA	01	12 (7 baixadas)	0	0	0
2ª CIA	0	15 (3 baixadas)	0	0	0
3ª CIA	01	12 (2 baixadas)	0	0	0
4ª CIA	0	15 (5 baixadas)	0	0	0
5ª CIA	0	9 (2 baixadas)	0	0	0
P/2	01	15 (4 baixadas)	0	0	0
ROTAM	0	8 (6 baixadas)	0	0	0
UPS	0	02	0	0	0
PPTran/ROCAM	32 (06 baixadas)	08 (3 baixadas)	0	0	0
Total de Viaturas	36 (6 baixadas)	134 (56 baixadas)	01 (01 baixada)	01	04 (3 baixadas)

Obs: 66 (sessenta e seis) viaturas encontram – se baixadas, 14 (quatorze) aguardam descarga e (cinquenta e duas) em manutenção.

Fonte: P/4 - 22º BPM atualizado em 13/02/2019

FONTE: PMPR, 22º BPM (2019)

Com esses dados constatamos que 37,05% da frota do 22º BPM estão baixadas neste início de 2019, em anos anteriores já houve situações piores, que chegaram a 50% da frota baixada, ou seja, essa dificuldade que apresento aqui (por ser a mais recente) se repetiu em anos anteriores.

Numa gestão eficiente esse número de viaturas baixadas deve estar em menos de 10% dos veículos, um carro que precisa ser concertado, não pode levar mais que quatro dias para isso, exceção de casos com sinistro, entretanto, no modelo de gestão atual, tem veículos que ficam mais de 12 meses aguardando conserto, sempre por dificuldades relacionadas a pagamento. Como são os casos dos exemplos abaixo:

Viatura VW/ Amarrok, prefixo 10579, placas AWS6452, desde 2017 tem mais de cinco ordens de serviço abertas para conserto de motor, por ter ficado num valor aproximado de 13.000 mil reais, não teve seu serviço realizado em nenhuma

oficina, por estas terem receio de não receberem pelo serviço, e assim até o presente momento se encontra parada. Tivemos que abrir um inquérito para cobrar providencia, mas, até o presente momento não houve conclusão.

FIGURA 8 – VIATURA BAIXADA DEVIDO A MANUTENÇÃO DE ALTO CUSTO



Fonte - 22º BPM (2018)

Viaturas baixadas no 22º Batalhão, aguardando realização de serviço a mais de seis meses, por não ter oficina que receba por serem manutenções de alto custo.

FIGURA 9 – VIATURAS AGUARDANDO MANUNTEÇÃO NO PÁTIO DO 22º BPM



Fonte: 22º BPM (2019)

Outro problema que se coloca é referente **aos gastos com as manutenções**, mesmo o gestor tendo como opção, a escolha de três orçamentos, isso não é garantia de um custo baixo, pois mesmo o preço mais em conta, em cada serviço orçado ficará maior que o valor de mercado. O motivo implícito para que isso ocorra são dois:

1º A JMK Frotas recebe uma porcentagem na realização dos serviços feitos pelas oficinas, em média de 15% para cada serviço concluído, isso não está no contrato, é sabido através de conversas informais com as oficinas, mas, todas elas são categóricas e dizem o mesmo, a saber, que a empresa JMK Frotas tem uma participação pela execução do trabalho. O problema dessa relação é que se a gestora recebe uma porcentagem em relação ao serviço prestado pela oficina, é evidente inferir que quanto mais alto o valor cobrado pela oficina, maior será a parte que a gestora irá receber, podemos deduzir disso que não há um esforço para que os valores fiquem baixos, afinal, quanto maior o custo, maior a porcentagem envolvida.

2º as oficinas já cobram um valor mais alto por saber de antemão que levará um bom tempo para receber, ou seja, fica subentendido que há uma cobrança maior, consequência do provável tempo de espera.

Toda dicotomia carrega um elevado grau de arbitrariedade na medida em que pretende dar conta de todo o universo de possibilidades. No caso da dicotomia público/privado, significa que aquilo que está na esfera pública deve necessariamente estar fora da esfera privada, e tudo o que não se situar na esfera pública deve estar obrigatoriamente contido na esfera privada. De acordo com essa lógica de ferro, um termo exclui necessariamente o outro, e ambos recobrem a totalidade do existente e do imaginável. No entanto, no mundo real, as definições nem sempre são tão claras quanto no mundo dos conceitos. (COELHO, 2014b p.12).

Os preços praticados são em média de 50% a 100% maiores que os de mercado, isso para cada peça que é necessária ser trocada, encarecendo de modo significativo o valor das manutenções, pois a cada serviço feito temos um valor maior do que o praticado a ser pago.

Vejamos alguns exemplos:

TABELA – 04 COMPARAÇÃO DE PREÇO DE PEÇAS

PREÇO JMK FROTAS	VALOR	PREÇO DE MERCADO	VALOR
EMBREAGEM DUSTER	700,00	EMBREAGEM DUSTER	350,00
LUZ FAROL PAJERO	140,00	LUZ FAROL PAJERO	45,00
AMORTECEDOR 307	280,00	AMORTECEDOR 307	238,00
ARLA 32 20 LITROS	100,00	ARLA 32 20 LITROS	45,00

FONTE: PMPR (2018)

Como podemos observar nesses poucos itens e isso vale para todas as peças que são orçadas, via sistema JMK Frotas, nunca houve caso de ter peça menor que o valor de mercado, nas melhores das ocasiões o preço é compatível ou mais caro. E contrariando a Lei de Acesso a Informação (LAI) e o princípio de publicidade, a tabela Audatex não é de domínio público.

A consequência do atraso no pagamento faz com que a frota efetiva de carros na rua diminua de modo considerável.

FIGURA 10 – IMAGENS DE VIATURAS BAIXADAS EM OFICINAS



FONTE: Maringá Manchete (2015)

Uma oficina mecânica localizada na Avenida Colombo em Maringá aguarda liberação de verba da Secretaria de Segurança Pública do Estado para o conserto de 11 viaturas da Polícia Militar do 4º Batalhão que estão paradas. Tem viatura com problema no motor, nas rodas, amortecedores, suspensão, pneus, às vezes só aguardando uma simples troca de óleo, entre outros problemas. Viaturas que poderiam estar consertadas há muito tempo, estão jogadas no pátio desta e outras oficinas de Maringá e Sarandi. A empresa contratada pelo Governo do Estado do Paraná, JMK Frotas, administra toda a frota oficial do Governo, com o credenciamento de oficinas mecânicas para prestarem serviços aos veículos oficiais. O proprietário da oficina mecânica não quis gravar entrevista, mas disse que não está vindo a liberação (verba) para arrumar as viaturas, e essa demora nos serviços acaba prejudicando toda a cidade. O empresário ainda afirmou que a JMK Frotas de Curitiba está liberando normalmente os pagamentos para veículos oficiais do governo, somente as viaturas da PM tem essa demora. (Manchete 15/09/2015).

FIGURA 11 – IMAGENS DE VIATURAS PARADAS NO PÁTIO DA PMPR



FONTE: CBN Curitiba (2018)

Carros da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros do Paraná estão parados em oficinas mecânicas. O motivo? A empresa JMK, contratada para executar o serviço, não tem pago pelos consertos. De acordo com o presidente do sindicato que representa as oficinas mecânicas, Wilson Bill, a JMK é uma gestora de frota, ou seja, a responsável por repassar o dinheiro as oficinas. Só que esse repasse está atrasado há um bom tempo. Como conseqüências as oficinas estão no prejuízo, pois, além da mão de obra, gastam com as peças. Alguns chegaram a fechar as portas. Os donos de oficina têm cobrado as dívidas em cartório e na Justiça. De acordo com o presidente do sindicato, alguns carros estão encostados há um ano nas oficinas. Prejuízo também à população. (CBN 19/04/2018).

Como podemos observar nestes dois exemplos, um de 2015 e outro de 2018, é que o problema é o mesmo desde quando foi contratada, ou seja, fica evidente que a falta de pagamento é algo recorrente, e isso, também se seguiu nos anos de 2016 e 2017, causando grande transtorno operacional ao fazer com que as viaturas não estejam nas ruas, as conseqüências são tudo aquilo que já vimos,

demora no atendimento das ocorrências, insegurança e o aumento do número de crimes.

Outro problema que decorre da falta de pagamento para as oficinas é a **baixa do poder de concorrência**, uma vez que altera o número de oficinas dispostas a receberem os carros do Estado, neste cenário a PMPR se vê condicionada a ir somente naquelas oficinas que ainda mantêm vínculo com a JMK Frotas, e geralmente cobram um valor maior, por saberem de antemão, que há poucos estabelecimentos dispostos a realizar o serviço, logo o recurso empenhado passa a ter menos poder de compra colocando em xeque à questão da eficiência.

A questão mais sensível diz respeito **às consequências da falta de manutenção**, que coloca em risco a vida dos policiais e de terceiros, pois carros sem revisão em dia, com problemas de suspensão, pneus gastos, barra de direção avariada e demais defeitos, são potenciais riscos de acidente, principalmente em dias de chuva. São comuns os casos de acidente de trânsito em que o policial alega problemas mecânicos, nesses casos é aberto inquérito técnico para avaliar se os fatos procedem, com isso, além dos gastos com o sinistro, ainda se tem mais despesas com as equipes que realizam o procedimento inquisitorial, no processo de apuração, ou seja, recurso econômico e tempo perdido, que por sua vez, gera mais ineficiência.

Cabe ainda lembrar os casos de proprietários de oficinas que alegaram falência pela falta de pagamento, passaram meses investindo recursos próprios na compra de peças e pagamento de funcionários e agora estão com ações judiciais para rever esses valores, como é o caso dos relatos abaixo, (informação verbal)².

Oficina 1. Em Colombo, Proprietário me informou que teve que fechar seu estabelecimento depois de ter um prejuízo de mais de 30.000 mil reais pela falta de pagamento, entrou com uma ação judicial e aguarda receber. No momento por conta do prejuízo deixou de ser empresário e trabalha como funcionário numa oficina. (CASTRO, 2018)

² Castro, C. A. entrevista realizada na **Gestão de frota da PMPR**, Curitiba, 2017 e 2018. Informação verbal.

Oficina 2, com uma dívida de mais de 80.000 mil reais, a oficina fechou, em conversa com o gerente da oficina, o mesmo me informou que; por não ter recebido em tempo hábil se viu sem condições de continuar, agora aguarda decisão judicial para rever os valores que foram gastos. (CASTRO, 2017)

Oficina 3, após um conserto numa viatura Amarok no valor de 13.000 mil reais aproximadamente, o dono não teve o serviço reconhecido, e agora luta na justiça para conseguir receber. (CASTRO, 2017)

Todos esses relatos acima são recentes de 2017 a 2018 que nos mostram a ineficiência desta parceria entre Estado e iniciativa privada, pois o método em questão precisa nitidamente ser substituído por outro, que não permita casos como esses.

4. NOVA PROPOSTA DE GESTÃO

Temos 176 veículos ao todo, desse total 27 são locados, a empresa que trabalha com o Estado nessa outra parceria público-privado é a COTRANS, ela cobra um valor médio de 300 reais por dia pela locação de cada carro, isso dá um total médio de 3.000 mil reais por mês por veículo, como temos 27 unidades, o valor fica em torno de 81.000 mil reais por mês, pelo serviço de 27 carros disponíveis. Quando algum carro tem problema seja mecânico ou de sinistro, basta levar até a Cotrans e lá será consertado em pouco tempo, pois todos os carros são segurados, e no período de manutenção de qualquer carro eles disponibilizam viaturas reservas, cobre também danos a terceiros. Podemos dizer que se trata de uma parceria eficiente, com bons resultados e excelente atendimento. No entanto o Estado não adota esse método para 100% de sua frota pelo valor elevado que isso representaria. São mais de 15.000 mil carros em todo o Estado, portanto, seria mais de 45.000.000 milhões por mês, valor de fato muito alto.

Por outro lado, analisando de modo singularizado a PMPR, perceberemos que neste caso específico seria viável 100% da frota locada, a demanda por nossos serviços é sempre urgente, os nossos carros são utilizados de modo severo, rodam 24 horas por dia 7 dias na semana. Como carro nenhum suporta muito tempo nestas condições de uso, a média de vida útil de um veículo oficial da Polícia é de três anos, ou seja, a exigência e demanda de troca e substituição é alta.

Vamos aos números: Temos na frota do 22º BPM 176 veículos, desse total 36 são motos, e 140 são carros, se todos eles fossem locados (exceção das motos) teríamos um gasto mensal de 420.000,000 quatrocentos e vinte mil reais por mês e 5.040,00 cinco milhões e quarenta mil por ano, só na área do 22º Batalhão, os valores podem parecer altos, mas, vejamos o custo da frota: Temos 140 veículos que custam em média 70.000 mil reais cada veículo (pois existem caminhonetes Pajero, Amarok, Duster, Oroch, caminhões, ônibus) que tem valor acima disso, sem falar nos sistemas de rádio e giro-flex que todas possuem, e tem bastante valor agregado, neste caso os custos podem ser até mais altos, mas considerando este valor médio, essa frota fica em 9.800,000 (nove milhões e oitocentos mil), para 3 anos de uso, lembrando que este é o tempo médio da durabilidade dos carros, ou seja, esse valor deve ser dividido por 3, sendo assim a compra dessas viaturas

custam para o Estado em média 3.266,660 (três milhões e duzentos e sessenta e seis mil e seiscentos e sessenta reais), por ano, só para ter os veículos, e mais 507.000 (mil reais) que é a média que gastamos em manutenções anuais para o conserto desses veículos, deste modo teremos um custo total anual de 3.773,660 (três milhões setecentos e setenta e três mil e seiscentos e sessenta reais), ou seja, há uma economia de 1.266,340 (um milhão, duzentos e sessenta e seis mil, trezentos e quarenta reais) se comparado a carros locados. Entretanto aqui está o detalhe: Se fossem todos alugados teríamos 140 carros sempre disponíveis. Já com nossa própria frota, em 2019, esse número está sendo de 62,95% como vimos, ou seja, a população seria mais bem atendida tendo mais carros na rua, assim diminuiria o número da violência como um todo, os policiais envolvidos na administração da frota, seriam poupados e poderiam atuar na rua, assim teríamos um efetivo maior disponível no atendimento da população, logo menos burocracia interna para: Pagar notas, fiscalizar serviços, atestar consertos realizados, solicitar agendamentos em oficinas, gastos com IPVA, leilões para descarga etc. Não haveria diversos inquéritos técnicos para apurar pequenas batidas de viaturas, pois uma vez locadas, todas estariam seguradas, assim podemos concluir que: 1.266,340 reais a mais, valeriam a pena pela qualidade do serviço que seria prestado, e esse valor, certamente seria diluído na relação custo benefício, pelas facilidades e agilidade que proporcionaria a todos.

Entretanto sabendo da dificuldade financeira que passa o País e os Estados da união, por entender as exigências da (LRF) o melhor a se buscar é sempre o menor custo, com a melhor qualidade de serviço, neste caso há uma segunda possibilidade de gestão da frota, que seria mais em conta. Possivelmente não teria e mesma agilidade da locação, mas certamente seria melhor do que o modelo que temos hoje. Vejamos:

4.1 SEGUNDA PROPOSTA DE GESTÃO

Como escolher o orçamento dos serviços e ao mesmo tempo termos acesso aos recursos? Bem, a PMPR tem toda uma estrutura para cuidar de cada um de

seus interesses e no que se refere a pagamento e contas é a D.F.³ a responsável por isso. Neste caso se já temos toda uma estrutura de controle, não há necessidade de colocar uma empresa terceirizada para gerir nossas finanças, na prática o que ocorre é como foi mostrado, a empresa fica com o dinheiro, mas não repassa em tempo adequado às oficinas, gerando atraso e serviços caros.

Portanto para evitar esses problemas à melhor forma para gerir esses recursos é a Diretoria de Finanças fazer um levantamento médio que cada veículo custa ao ano e simplesmente multiplicar pelo tamanho da frota de cada Batalhão e distribuir os recursos, no caso do 22º BPM, são 176 veículos entre carros e motos, numa média de 2.880 reais por ano para cada veículo, (que é o que se gasta hoje) assim chegaríamos ao valor de 507.000 mil reais em média para cada ano de trabalho.

Para que não houvesse exclusividade com determinadas oficinas, implantaríamos regras parecidas como as que temos no momento e que são eficientes, em tese, como por exemplo: A cada conserto, seria necessário realizar três orçamentos para escolhermos o mais barato, assim não haveria exclusividade, e mais, neste caso iríamos pagar assim que o serviço fosse feito, pois o dinheiro estaria em caixa, de tal modo teríamos a possibilidade de conseguir um bom desconto pelo fato de ser pago a vista. Cada serviço feito precisaria ser atestado por uma comissão de Oficiais composta de (três indivíduos por Batalhão) garantindo a veracidade do serviço realizado e do pagamento feito. Batalhões que se destacasse na economia dos recursos e tivessem mais dinheiro sobrando em suas contas, ao final de cada ano poderiam ser homenageados como forma de agradecimento e reconhecimento pelos serviços prestados, àqueles que excedessem a média dos gastos precisaria justificar os motivos, e buscar diminuir seus gastos para os anos subsequentes.

Neste modelo de gestão ao final de cada ano seria apenas o trabalho de juntar todas as notas fiscais referentes aos serviços realizados, e diminuir do recurso que se tem disponível, obtendo desta forma os gastos e os saldos. Seria rápido simples e sem intermediários, todas as operações transparentes e sempre abertas

³ De acordo com o que estabelece a Lei Estadual nº 16575/10 – Lei de Organização Básica da Polícia Militar do Paraná, a Diretoria de Finanças é o órgão de direção setorial do Sistema de administração Financeira, Contabilidade e Auditoria. Sua missão consiste em supervisionar as atividades financeiras de todos os órgãos da Corporação e distribuir recursos aos responsáveis pelas despesas, de acordo com o Planejamento estabelecido.

a auditorias e possíveis análises do ministério público, ou seja, todos os serviços operados de modo transparente.

5. CONCLUSÃO

Podemos dizer que o Brasil se desenvolveu muito em termos de controle e gerenciamento de seus recursos, seja com a Lei de Responsabilidade fiscal, a Lei de Acesso a Informação, portais de transparência dos governos estaduais, sites de prefeituras nos 5.570 municípios do país, ou por meios robustos de controle financeiro e jurídico, enfim, todos esses mecanismos atualmente auxiliam tanto o servidor público que tem uma estrutura de dados a sua disposição, como também ao cidadão que busca e exige cada vez mais qualidade nos serviços públicos prestados.

Neste cenário o que precisa ser aprimorado é uma efetivação mais contundente do que já está contemplado em lei, pois como vimos ao longo desse estudo, todas as leis convergem para uma gestão pública eficiente e caso fossem efetivas conforme estão estabelecidas, teríamos uma estrutura robusta a exemplo do trabalho policial, possivelmente num custo menor ao passo de um atendimento mais amplo, entretanto, devido as diferentes situações, políticas, econômicas ou de contexto administrativo, o que se percebe é que as exigências legais não são postas em prática, temos a teoria mas ela não é aplicada de modo contumaz. Nossas leis, como um ideário a ser buscado muitas vezes parecem ser ignoradas.

Essa constatação se aplica perfeitamente a interação pública - privada estabelecida no Estado do Paraná, uma vez que, os serviços prestados pela gestora de frota não atingem suas finalidades (prevista em lei). Os atrasos nos pagamentos e todo o transtorno causado à população estão aquém do que se espera.

Deste modo cabe aos servidores públicos que são diretamente atingidos por contratos e parcerias como essa, mostrarem sua ineficiência para que novas estratégias e novos métodos sejam buscados.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 16575, de 28 de setembro de 2010. Sistema Estadual de Legislação. Publicado no **Diário Oficial da União** nº. 8314 de 29 de setembro de 2010. Art.20.

BRASIL. Lei nº 9.784 , de 29 DE JANEIRO DE 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Cap.1. Art.2.

CASTRO, C. A. Trabalho realizado no 22º batalhão da PMPR. Colombo, 24 de jul. 2017. Informação verbal.

CASTRO, C. A. Trabalho realizado no 22º batalhão da PMPR. Colombo, 06 de nov. 2018. Informação verbal.

COELHO, Corrêa Ricardo. **Estado, Governo e Mercado**. Santa Catarina. UFSC. 2014.

COELHO, Corrêa Ricardo. **O Público e o Privado**. Santa Catarina. UFSC. 2014

Departamento de gestão do transporte oficial, (DETO). **Fluxo processo de manutenção**, 2015. Disponível em: <<http://www.administracao.pr.gov.br/arquivos/File/DETO/FuxoManutencaoDeto.pdf>> Acesso em: 07 de fevereiro de 2019.

IBGE, Instituto de Geografia e Pesquisa. **Área Norte Metropolitana**. 2015. Disponível em:< <https://www.ibge.gov.br/>> Acesso em: 10 de fevereiro de 2019.

JMK, Frotas. **Relação de gastos**, 2018. Disponível em: <<http://www.jmkfrotas.com.br/sobre/>> Acesso em: 01 de fevereiro de 2019.

Manchete, M. 2015. **Cemitério de viaturas**. Disponível em: http://www.maringamanchete.com.br/2010/index.php?option=com_content&view=article&id=13095:cemiterio-de-viaturas&catid=54:denuncia&Itemid=98 Acesso em: 09 de fevereiro de 2019.

MARTINS, Humberto, **Lei da Transparência e sua aplicação**, 2016. Disponível em: <http://www.stj.jus.br/internet_docs/ministros/Discursos/0001182/LEI%20DA%20TRANSPAR%C3%8ANCIA%20E%20SUA%20APLICA%C3%87%C3%83O%20NA%20ADMINISTRA%C3%87%C3%83O%20P%C3%9ABLICA%20VALORES,%20DIREITO%20E%20TECNOLOGIA%20EM%20EVOLU%C3%87%C3%83O.pdf> Acesso em 10 de fevereiro de 2019.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 25. ed. São Paulo: Malheiros, 2000. 765 p.

Paraná, N. 24horas, 2018. **Viaturas do governo do Paraná estão paradas por falta de pagamento**. Disponível em: <https://24horas.com.br/noticias/viaturas-do-governo-do-parana-estao-paradas-por-falta-de-pagamento/>. Acesso em: 24 de janeiro de 2019.

PEREIRA, José Matias. Administração pública comparada: **Uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Europeia**. Revista da Administração Pública. 2008, vol. 42, n.1, p. 2. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/22716223.pdf>. Acesso em: 08 de março de 2019.

Pichetti, L. Viaturas estão paradas nas oficinas por falta de pagamento. **CBN Notícias**, Curitiba 19 de abril. 2018. Disponível em: <<https://cbncuritiba.com/viaturas-estao-paradas-em-oficinas-por-falta-de-pagamento/>> Acesso em: 10 fevereiro de 2019.

PMPR, 2016. Organograma da OPM e relação de municípios. Disponível em: <http://www.pmpr.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=562>> Acesso em: 05 de fevereiro de 2018.

PMPR, 2018. **22º Batalhão – Localização**. Disponível em: <<http://www.pmpr.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=565>> Acesso em: 05 de fevereiro de 2018.

Projetos, do Brasil. 2017. **Foco do Ciclo PDCA**. Disponível em: <https://www.projectbuilder.com.br/blog/ciclo-pdca-uma-ferramenta-imprescindivel-ao-gerente-de-projetos/>. Acesso em: 09 fevereiro de 2019.

SÃO PAULO (Estado). Decreto nº 58.052, de 16 de maio de 2012. Regulamenta a Lei Federal nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que regula o acesso a informações, e dá providências correlatas. **Legislação do Estado de São Paulo**, São Paulo, 17 maio 2012. Disponível em: <<http://www.legislacao.sp.gov.br/legislacao/dg280202.nsf/5fb5269ed17b47ab83256c fb00501469/0d8cf8dcbd4ef45f83257a010046ef75?OpenDocument>> Acesso em: 07 mar. 2019.

SEBRAE, **Ciclo PDCA**, 2018. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tres-ferramentas-para-auxiliar-no-planejamento-estrategico-do->> Acesso em: 07 de março de 2019.