

## INICIATIVAS DE INOVAÇÃO DA GESTÃO DA FROTA ESTADUAL

Marcos Joaquim de Freitas<sup>1</sup>

Clarissa Correa Sehnem<sup>2</sup>

Luiza Carbunk Godoi<sup>3</sup>

**Resumo:** A Gestão da Frota contempla o conjunto de práticas que objetivam administrar o uso eficiente de veículos pertencentes a uma mesma instituição, envolvendo aspectos como rotas, custos, manutenção, renovação, motoristas, entre outros. Nesse contexto, destaca-se a importância do gestor em buscar ações que garantam economicidade e sustentabilidade. Este estudo se propõe a apresentar essas iniciativas de inovação na gestão da frota estadual implementadas pelo Departamento de Transportes do Estado (DTERS). A modernização de normativas, Cartilha de Gestão da Frota dos Veículos Oficiais, modelo Carsharing (Central de Compartilhamento de Veículos e TáxiGov RS), treinamento para gestores, projeto de incentivo à desativação e leilões, são alguns exemplos. Durante esse processo, ressaltam-se como dificuldades encontradas, as mudanças da estrutura administrativa, bem como a resistência em determinados órgãos aderirem a certas propostas, o que evidencia a importância do apoio da alta direção em projetos de grande vulto. Por outro lado, salienta-se como aspectos positivos, a arrecadação obtida pela alienação de veículos inservíveis e a atualização da legislação.

**Palavras-chave:** Gestão da Frota. Veículo. Frota.

## STATE FLEET MANAGEMENT INNOVATION INITIATIVES

**Abstract:** Fleet Management includes the set of practices that aim to manage the efficient use of vehicles that belong to the same institution, including aspects such as routes, costs, maintenance, renewal, drivers, among others. In this context, the importance of the manager in seeking actions that guarantee economy and sustainability is highlighted. This study proposes to present these innovation initiatives in the management of the state fleet implemented by the Departamento de Transportes do Estado (DTERS). The legislation updating, the Official Vehicle Fleet Management Booklet, the Carsharing model (Central de Compartilhamento de Veículos and TaxiGov RS), managers coaching, a desactivation inducement project and public auctions, are some examples. During this process, it is highlighted as difficulties encountered, changes in the administrative structure, as well as resistance in public entities to admission to certain proposals, which emphasises the importance of senior management support in large-scale projects. On the other hand, positive aspects include the revenue obtained from the disposal of useless vehicles and the legislation updating.

**Keywords:** Fleet Management. Vehicle. Fleet.

---

<sup>1</sup>Diretor do Departamento de Transportes da SPGG. Especialista em Engenharia de Sistemas ESAB.

<sup>2</sup>Chefe da Divisão de Inovação e Soluções em Mobilidade da SPGG. Mestre em Administração UFRGS.

<sup>3</sup>Analista Engenheira. Mestre em Engenharia UFRGS.

## 1. Introdução

Em tempos de amplo acesso à Internet e ao mundo digital, em que a informação é acessada com velocidade “assustadora”, bem como intensa preocupação com questões ambientais, não cabe mais a condução de processos morosos e que se tornem entraves a prestação de serviços. Foi pensando nisso que o Departamento de Transportes do Estado do Rio Grande do Sul (DTERS) — responsável pela gestão da frota oficial do Poder Executivo — passou a rever sua forma de atuação nos últimos anos, de forma a aprimorar suas práticas e atividades do dia a dia, respeitando a legislação, e se aproximando dos gestores da frota e usuários que se utilizam do seu trabalho.

O processo de modernização da legislação relacionada à frota estadual já se mostrava uma vontade antiga do Departamento. Reuniões de trabalho contemplando a pauta, assim como expedientes eram abertos tratando do tema, no entanto as iniciativas não evoluíam a ponto de se atingir a publicação. Independente se por desinteresse político, divergência de entendimento sobre conceitos ou incongruência com as alterações propostas, foi em 2019 que houve o ponto de partida para as mudanças que estavam por se concretizar, ano este em que se intensificou o estudo das normas vigentes, até aquele momento, para que se identificassem nelas aspectos a serem aprimorados. Concomitantemente a isso, já se vinha trabalhando com o intuito de elaborar um projeto que permitisse o deslocamento dos servidores não apenas por meio de veículos próprios do Estado, mas também nos moldes de transporte por aplicativo, o que se tornou realidade mais tarde com o TáxiGov RS.

Ao encontro disso, no que concerne à temática ambiental e sustentabilidade, o DTERS procurou englobar também em suas frentes de trabalho alternativas que melhor destinassem itens hoje inservíveis ao serviço público — em especial, os veículos — e alternativas mais sustentáveis de locomoção. Este seria o princípio para o Projeto de Incentivo à Desativação de Veículos, junto a elaboração de leilões de bens móveis (recuperáveis, irrecuperáveis e material ferroso para reciclagem) e a construção do Sistema de Compartilhamento de Veículos (SISCOV), que faz parte da Central de Compartilhamento de Veículos (CECOV) e que junto ao TáxiGov RS compõe o que se chama de modelo *Carsharing*.

O reflexo de tantas modificações e melhorias nos processos de gestão da frota tornou necessária sua ampla divulgação. Isso se repercutiu por meio da “Cartilha de Gestão da Frota de Veículos Oficiais”, que de certa forma traduz em linguagem acessível as exigências da legislação, assim como por intermédio dos treinamentos destinados a gestores da frota de diversos órgãos, os quais vêm ocorrendo ao longo dos últimos meses. Frente a este contexto e conscientes da necessidade de constante monitoramento e compartilhamento das atividades desempenhadas, é que este artigo busca apresentar e compartilhar as iniciativas da gestão da frota realizadas pelo Departamento de Transportes do RS.

Nesse sentido, este artigo traz conceitos gerais sobre administração pública, competências do DTERS e análise de atividades implementadas em outros Estados brasileiros, que alicerçaram as ações lideradas pelo Departamento nos últimos anos (2019 até o presente). É com base nesse conjunto que se constituiu, ano após ano, as iniciativas de aprimoramento

da gestão da frota compiladas na Metodologia, a qual engloba: modernização de normativas, Modelo Carsharing, padronização das aquisições, iniciativa para renovação da frota, leilões, Cartilha de Gestão da Frota de Veículos Oficiais e Treinamento para Gestores da Frota.

## 2. Referencial teórico

Dentre os tópicos necessários ao entendimento das atividades desempenhadas pelo DTERS e dos resultados atingidos, revela-se necessário uma breve compreensão sobre o conceito de administração pública e das competências do Departamento.

### Administração Pública

De acordo com Moraes (1998), objetivamente, a Administração Pública (AP) pode ser definida como a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para atingir os interesses coletivos. Por outro lado, de forma subjetiva, consiste no conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas ao qual a lei concede o exercício da função administrativa do Estado.

Foi junto à Revolução Industrial que o avanço das ideias de administração pública eficiente evoluiu, e desde o século XIX se propôs assemelhar a AP a empresas privadas. Esse movimento denominado *New Public Management* (NPM), do português Nova Gestão Pública, apresentou ainda como o objetivo principal adquirir eficiência, reduzir custos e obter maior eficácia na prestação de serviços, onde os cidadãos seriam vistos como clientes. Nesse contexto, a abordagem gerencial teve como foco a seguinte cadeia: cliente, gestor, resultado e desempenho (OSBORNE E GAEBLER, 1995 *apud* MOTTA, 2013)<sup>4</sup>. No entanto, após insucessos de propostas trazidas pelo NPM, destacou-se um novo panorama cuja essência reside na governança, trazendo maior responsabilização sobre as atividades do setor público com o público externo, indo além de apenas comunicar suas realizações. O chamado *New Public Governance* (NPG), ou Nova Governança Pública, trouxe características na construção de confiança e legitimidade pouco valorizados na NPM (NEVES *et al.*, 2017).

Junto à visão macro, da organização como um todo, o princípio da eficiência para o Direito Administrativo foca naquilo que se impõe a todo o agente público como componente da AP, de maneira subjetiva, no que se refere a realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento profissional, sendo o mais moderno princípio da função

---

4 Importante informar ao leitor as principais teorias administrativas que antecederam o New Public Management: Administração Científica (Taylor) com ênfase nas tarefas e nos estudos dos tempos e movimentos para ampliar a produtividade do trabalhador operacional; Teoria Burocrática (Max Weber) com foco na estrutura e organização formal, baseada em regras e normas para toda organização; Teoria Clássica (Fayol) com destaque no planejamento como uma das funções principais do administrador com a visão *top down*; Teoria das relações humanas com ênfase nas relações humanas, a qual defendia um enfoque na organização informal, na comunicação, liderança, motivação e dinâmicas de grupo; Teoria Estruturalista focando na estrutura e no ambiente, organização formal e informal; Teoria Neoclássica como decorrente da teoria clássica de forma redimensionada; Teoria Comportamental (Maslow) com destaque nas pessoas, decorrente da teoria das relações humanas, que possuía uma visão do comportamento inserido no contexto organizacional; Teoria Contingencial com foco no ambiente e na tecnologia, não existindo uma única forma de organizar (MOTTA, 2004).

administrativa, que já não se restringe em ser desempenhada estritamente com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros (MEIRELLES, 2002). Motta (2013) destaca que o público espera o melhor atendimento de suas demandas sociais, por meio do uso eficiente de recursos e transparência dos atos, enquanto que o crescente dinamismo de mundo globalizado gera novos problemas que pressionam por novas soluções.

Ao encontro disso, novas soluções economicamente inviáveis, acabam por gerar outros transtornos. Assim, em consonância ao princípio da eficiência, a economicidade se trata de um princípio que tem por objetivo minimizar os gastos sem comprometer padrões de qualidade. Ou seja, trata da capacidade de uma instituição gerir adequadamente seus recursos financeiros (BRASIL, 2022).

Segundo Pascarelli Filho (2011), as organizações privadas e públicas são sistêmicas, todavia a administração pública brasileira tem como característica o dinamismo e a complexidade, o que a torna um campo merecedor dos mais diferentes estudos, promovendo um melhor conhecimento no plano descritivo, analítico e reflexivo. Assim, trabalhos, ensaios referentes à gestão pública, contribuem para detectar modelos, situações, experiências e linhas de ação que possam acrescentar inspirações e qualidade à gestão pública.

## **Departamento de Transportes do Estado**

O DTERS é o responsável pela gestão da frota oficial do Poder Executivo, cuja atividade visa executar, sistematizar, orientar, fiscalizar e estabelecer normas, com vista à política oficial do transporte do Poder Executivo Estadual. Entre suas competências, citadas no Decreto Nº 56.155 (2021), destacam-se:

II - implantar e gerenciar o sistema informatizado de gestão e controle da frota nos órgãos, nas autarquias e nas fundações integrantes da administração pública estadual;

III - desenvolver diagnósticos, realizar estudos e propor sugestões para a racionalização, a otimização, a gestão e a melhoria das atividades de transporte oficial da administração pública estadual;

IV - fornecer transporte para os órgãos e as entidades da administração pública estadual direta, autárquica e fundacional;

V - supervisionar e gerir o abastecimento e a manutenção da frota sob a sua responsabilidade;

VI - propor a publicação e a alteração de normativas com relação à gestão da frota de veículos oficiais da administração pública estadual direta, autárquica e fundacional;

VII - analisar e orientar os órgãos nos processos de aquisição, de locação, de doação, de transferências, de incorporação, de cadastro, de cessão de uso, de termo de uso de veículo particular, de autorização para conduzir veículo oficial e de desativação de veículos para a administração pública estadual direta, autárquica e fundacional e

VIII - validar os requisitos técnicos dos veículos a serem adquiridos e locados pela administração pública estadual direta, autárquica e fundacional (RIO GRANDE DO SUL, 2021, pg. 52).

O Departamento se subdivide em quatro divisões, a citar: Divisão de Cadastro e Normatização (DICAN), Divisão de Fiscalização e Abastecimento (DIFAB), Divisão de Inovação e Soluções em Mobilidade (DIMOB) e Central de Compartilhamento de Veículos (CECOV). As atividades desempenhadas visam assegurar a adequada e legal utilização e movimentação dos veículos (em se tratando de transferências, doações, incorporações, cadastros e cessões), bem como as desativações desses bens. Compete ainda ao DTERS a gestão do abastecimento e manutenção da frota oficial. Além disso, as demandas diárias do Departamento estão atreladas indiretamente a prestação de serviços públicos em diversas áreas de atuação do Estado, tanto na área de segurança, quando se trata de transporte de presos e policiamento ostensivo/investigativo, por exemplo; fiscalização, no uso de veículo próprio do servidor para atuação da Secretaria da Fazenda; educação, para atendimento e assistência às coordenadorias regionais; agricultura, no fomento à implementação de políticas públicas; saúde, para o transporte de medicamentos; meio ambiente, quando veículos são utilizados em atividades de conservação de parques e atividades inerentes à sua manutenção; cultura, referente à logística de transporte de materiais e servidores, principalmente na cidade de Porto Alegre; dentre outros.

### **Análise de casos de outros estados brasileiros**

Atentos às iniciativas relacionadas à melhoria da gestão da frota, o DTERS acompanha com frequência o trabalho de outros órgãos públicos estaduais relacionados à área por meio de *benchmarking*. Cabe salientar três exemplos de destaque: Distrito Federal, Minas Gerais e Espírito Santo.

No Distrito Federal foi implementado um modelo de transporte administrativo que compreende o uso de veículos elétricos, pelos servidores públicos estaduais, por meio de um modelo de *Carsharing*. O “VEM DF” é um projeto capitaneado pela Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), realizado em parceria com o Parque Tecnológico de Itaipu (PTI), que desenvolveu o *software* de compartilhamento projetado para o uso nos governos. O aplicativo rastreia o automóvel, monitora a velocidade, a carga de bateria, as rotas percorridas e mede a quantidade de emissão de gases que intensificariam o efeito estufa e que deixam de ser enviados para a atmosfera (BRASÍLIA, 2019).

Em visita técnica ao Estado de Minas Gerais, em 2022, foi informado ao Diretor do DTERS que o Departamento vinculado à Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão (SEPLAG), responsável pela gestão dos veículos oficiais do Estado criou um modelo de monitoramento da ociosidade dos veículos oficiais e a partir de indicadores busca recolher, junto ao órgão proprietário, os bens ociosos a fim de destinar para uso de forma mais eficiente. Além disso, trabalha em um modelo de gestão centralizada para uso compartilhado dos veículos por diferentes órgãos do Estado, situados na Cidade Administrativa.

Por fim, no site da Secretaria de Gestão de Recursos Humanos do Governo do Estado do Espírito Santo (ES) ressalta-se a utilização de ferramenta que permite calcular gasto anual com locação de veículos em órgãos públicos. Na calculadora, denominada “Locado ou App?”, é possível inserir dados dos contratos de locação, gasto com combustível, salário do motorista e quilômetro rodado, e compará-los com a prestação de serviços de transporte por aplicativo, dando maior segurança na tomada de decisão pelo gestor (OLIVEIRA E BATISTA, 2020).

Ainda no ES, foi reportado em 2019, que a frota oficial contaria com identificação eletrônica (*tag*) visando garantir maior transparência e fiscalização no abastecimento dos órgãos do Executivo, assim como assegurar que determinado automóvel é o que seria realmente abastecido. O *tag* possui uma chave eletrônica que será associada à identificação do veículo no ato do abastecimento. Para leitura do dispositivo, basta aproximá-lo em frente ao sensor, sem necessidade de contato físico. Assim, os dados do carro serão automaticamente registrados e informações como a matrícula do condutor e dados do abastecimento irão diretamente para o sistema para efetivação da transação. Ademais, a etiqueta é intransferível e autodestrutiva na tentativa de retirada de determinado veículo (SARKIS, 2019).

### **3. Metodologia e resultados: as iniciativas de aprimoramento da frota**

O método escolhido para este artigo é um estudo de caso descritivo que para Yin (2001) é uma investigação empírica que pesquisa um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real. Os dados foram coletados pelos próprios autores a partir das respectivas observações de campo. Além disso, foram realizadas pesquisas em livros, documentos e sites.

Em meados de 2020, o Governo do Estado do RS promoveu uma reestruturação administrativa que alterou a visão do transporte oficial. Na ocasião, houve a mudança do Departamento de Transportes da Subsecretaria de Patrimônio para a recém criada Subsecretaria de Administração. Assim, objetivou-se promover a visão do veículo oficial mais voltada a prestação de serviço público do que um bem patrimonial de cada órgão público.

Na sequência, serão abordadas algumas iniciativas do Departamento realizadas na atual gestão (2019 até o presente), primeiramente com a modernização dos marcos legais que regem os processos administrativos, seguido pelo projeto do modelo *Carsharing*, a padronização das aquisições, iniciativas relacionadas à desativação e renovação da frota, incremento no número de leilões e, por fim, a comunicação das iniciativas através da produção de uma cartilha e treinamentos para gestores de frota.

#### **Modernização de normativas**

Em 2020, decorridos dez anos da vigência do Decreto 47.571/10, que dispunha sobre o uso da frota oficial do Executivo do Estado até aquele momento, observou-se que o mesmo já não atendia mais ao que se considerava uma gestão de frota eficiente, apresentando-se com muitas lacunas em determinados assuntos e também não mais espelhava a realidade e

dinâmica da rotina de deslocamentos e movimentações dos veículos oficiais. Ademais, considerando a falta de recursos humanos e financeiros, percebeu-se a necessidade de otimizar os processos de trabalho, desburocratizando-os.

Um estudo aprofundado das normativas, até aquele momento vigentes, foi desenvolvido para que se identificassem aspectos a serem aperfeiçoados na legislação, que trouxessem maior transparência e agilidade na tramitação de processos. Foi então que houve a revogação de 19 (dezenove) normas entre Decretos, Instruções Normativas, Ordem de Serviço e Resoluções, para criação de uma legislação atualizada, conforme consta no Quadro 1. Os Decretos elaborados e as três Instruções Normativas aprofundam o rito do transporte oficial nas suas diversas áreas de atuação e permitem atualizar mais facilmente os procedimentos administrativos. À época da publicação deste material, é possível encontrar as normativas atualizadas em: <https://planejamento.rs.gov.br/legislacao-transportes>.

Quadro 1 – Antes e depois do Projeto de Modernização da Legislação

Como era	Como ficou
Decreto 40.612/01	Decreto 56.144/21
Decreto 46.232/09	Decreto 55.985/21
Decreto 47.571/10	Instrução Normativa 015/22
Decreto 48.437/11	Instrução Normativa 004/21
Decreto 50.033/13	Instrução Normativa 008/21
Decreto 50.467/13	
Decreto 54.290/13	
Decreto 54.430/13	
Resolução 001/10	
Resolução 002/10	
Resolução 002/17	
Resolução 001/18	
Instrução Normativa 002/08	
Instrução Normativa 003/08	
Ordem de Serviço 004/08	
Resolução 001/17	
Resolução 001/14	
Resolução 001/13	
Resolução 003/10	

Fonte: Autores (2022)

O Decreto Estadual 55.985/21 dispõe sobre a padronização e a gestão de veículos automotores oficiais para toda Administração Direta, Autárquica e Fundacional. No capítulo inicial ele apresenta a definição de conceitos técnicos que são fundamentais para compreensão dos agentes públicos que irão se envolver com a área de transportes. Além disso, define papéis como gestores de frota, usuários e condutores com os seus direitos e deveres. Por fim, estabelece as vedações sobre o uso do veículo oficial e introduz de forma genérica a questão das movimentações, do uso do veículo particular, do abastecimento e da manutenção que serão aprofundadas em Instruções Normativas da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão.

O objetivo de aprofundar o regramento nas Instruções Normativas (IN) foi uma estratégica que facilitou as alterações das regras acompanhando as mudanças da contemporaneidade. Tanto é que a primeira IN 005 de 2021 foi substituída pela IN 004 que por sua vez foi substituída pela IN 015 no ano seguinte. Se fosse por meio de Decreto, o processo seria mais lento e moroso. Assim, a IN 015/2022 trouxe o detalhamento da identificação dos veículos, do planejamento e dimensionamento da frota, das aquisições e incorporações, do cadastro, diário de bordo, transferências, desativações, doações e cessões de uso, abastecimento e manutenção. Ao final do documento, constam os anexos disponíveis para facilitar aos gestores com modelos da identidade visual, diário de bordo, plano anual de desativação e renovação da frota, *checklist* de documentos obrigatórios em cada processo administrativo das atividades realizadas pelo DTERS, assim como modelos de laudo de avaliação e precificação, autorização de guarda, entre outros.

Outra Instrução Normativa, que complementa o Decreto 55.985/21, é a IN 004/2021 que trata da normatização da utilização do veículo particular para o desempenho de funções públicas. Nesse caso, o servidor solicita autorização por meio de Termo de Acordo e recebe um auxílio financeiro pelo valor do km rodado, que é mensalmente calculado após pesquisa de mercado.

Por sua vez, o Decreto 56.144/2021 normatiza o TáxiGov RS, uma das práticas mais inovadoras de mobilidade urbana que está consolidada no mercado brasileiro: o transporte de passageiros por aplicativo, como *Uber e 99Pop*. Trata-se de uma matéria polêmica que gerou questionamentos quando foi implementada pela primeira vez no Governo Federal, em 2017, e ano após ano foi sendo aprimorada. Em 2019, o Governo Federal expandiu o serviço para as principais capitais do País, entre elas Porto Alegre.

Com a adesão do RS à licitação federal, o serviço foi contratado, inicialmente, com a SPGG sendo projeto piloto para a utilização do serviço. À medida que o serviço foi aprovado ocorreu a publicação do Decreto que instituiu o TáxiGov RS e a Central de Compartilhamento de Veículos (CECOV) para Administração, Direta, Autárquica e Fundacional e logo depois a IN 008/2021 com o detalhamento do regramento do serviço do TáxiGov e da CECOV, bem como o modelo do Termo de Adesão a ser assinado pelos órgãos para formalizar a utilização do serviço.

### **Modelo Carsharing: CECOV e TáxiGov RS**

Buscando maior transparência na prestação de serviços, atrelado a praticidade, tecnologia e otimização de recursos, a Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (SPGG) — junto ao DTERS — oferece duas modalidades de deslocamento para os servidores e colaboradores, a serviço do Estado: o TáxiGov RS e a Central de Compartilhamento de Veículos do CAFF.

O TáxiGov RS é o serviço de agenciamento de transporte terrestre de pessoal a serviço do Estado do Rio Grande do Sul, realizado por meio de táxi, como meio preferencial de transporte administrativo no município de Porto Alegre e nos municípios atendidos pela empresa contratada para operacionalizar o serviço. Quando disponibilizado, em maio de 2021,



o atendimento abrangia também as cidades de Alvorada, Cachoeirinha, Canoas, Eldorado do Sul, Esteio, Gravataí, Guaíba, Montenegro, Novo Hamburgo, Rolante, São Leopoldo, Sapucaia do Sul e Viamão (Figura 1). Os deslocamentos poderiam ser solicitados via aplicativo móvel ou por meio do site, para os usuários cadastrados, no momento da viagem ou agendados antecipadamente.

Enquanto o serviço esteve ativo, entre maio de 2021 e abril de 2022, tanto a SPGG quanto o Gabinete do Vice-Governador, fizeram uso do TáxiGov RS. A Fundação Orquestra Sinfônica de Porto Alegre (FOSPA) utilizou por período reduzido. Nesse período, conforme ilustra a Figura 2, o mês de outubro de 2021 foi no que ocorreu o maior número de deslocamentos, totalizando 160 *vouchers* e 878 km percorridos. Em todo intervalo de atuação foram 6.065 km percorridos e valor faturado total em torno de R\$12.000,00 (doze mil reais).

Figura 1 – Municípios atendidos pelo TáxiGov (entre maio/2021 e abril/2022)

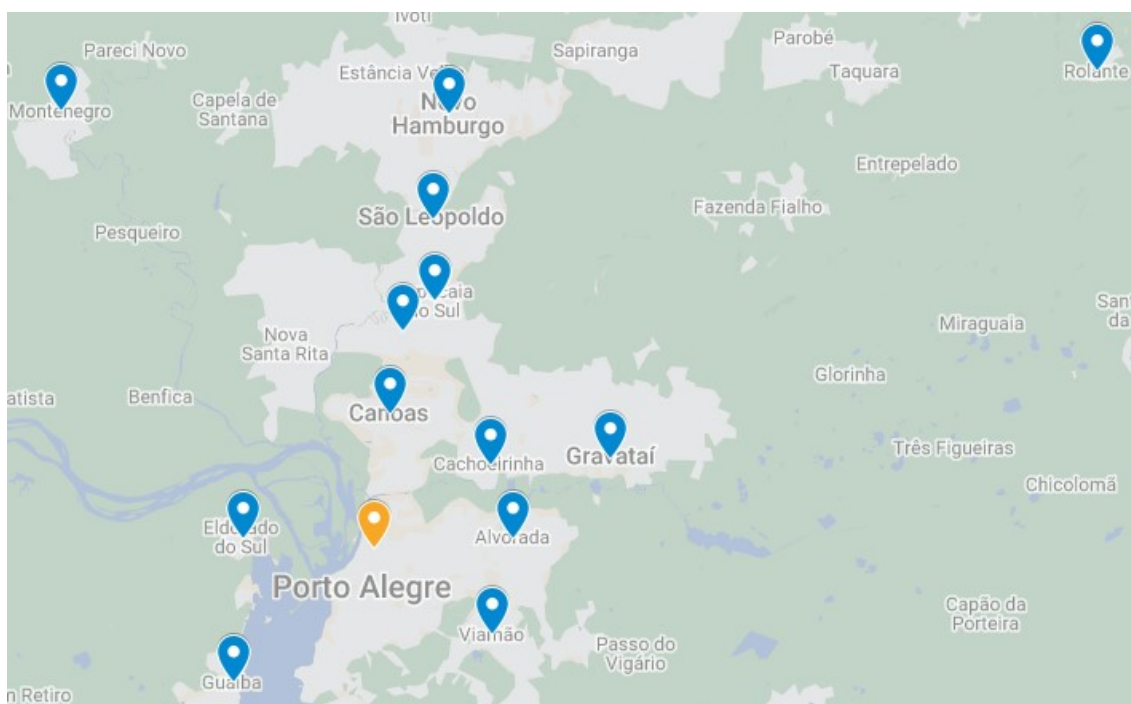
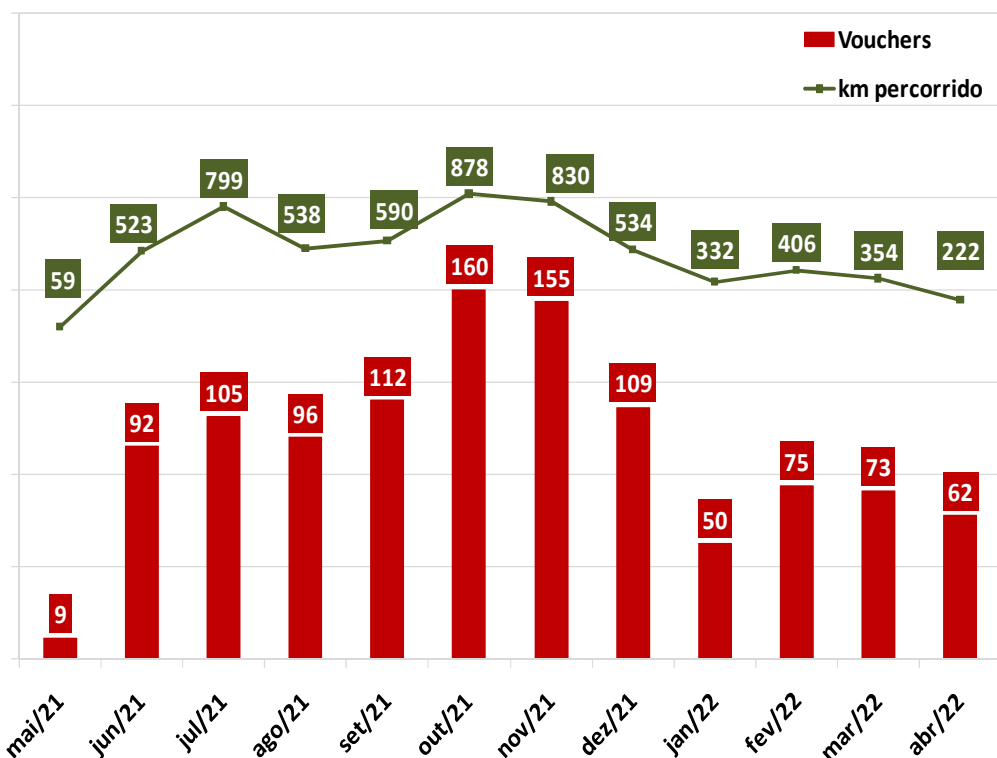


Figura 2 – Deslocamentos (vouchers) e quilômetros percorridos pelo TáxiGov



No entanto, por iniciativa da contratada, não houve interesse na renovação do contrato e o atendimento do serviço foi encerrado, em virtude do valor do quilômetro rodado não corresponder às expectativas de arrecadamento da mesma, frente ao elevado custo dos insumos no mercado. Uma nova licitação encontra-se em processo de elaboração para contratação de uma empresa que disponibilize o serviço.

Já a Central de Compartilhamento de Veículos consiste no transporte de servidores, empregados ou colaboradores a serviço dos órgãos da administração direta, autarquias e fundações do Estado, realizado por meio de veículos oficiais compartilhados, para deslocamento cujo destino ou finalidade não seja atendido pela modalidade TáxiGov RS.

Para aderir à Central é necessário repassar ao DTERS, por meio de processo administrativo o Termo de Adesão a ser celebrado entre a SPGG e o órgão ou entidade interessado. Os veículos administrativos dos órgãos e entidades que aderirem à Central de Compartilhamento de Veículos serão transferidos em caráter definitivo à SPGG, a fim de comporem a frota veicular que ficará disponível na Central.

O intuito da Central é fomentar o uso compartilhado de deslocamentos entre as Secretarias situadas no CAFF através da centralização do serviço, aumentar a oferta de veículos e intensificar a manutenção deles a fim de ampliar sua vida útil. Além disso, encontra-se em processo de elaboração o Sistema de Compartilhamento de Veículos (SISCOV), conforme amostra de layout preliminar apresentada na Figura 3, que vai permitir ao usuário agendar sua

viagem online e ter acesso a viagens de colegas nas quais poderá solicitar carona, a depender da afinidade do destino.

Figura 3 – Amostra do SISCOV

The screenshot shows the SISCOV web application interface. At the top, there is a navigation bar with icons for Home, Motoristas, Veículos, Passageiros, Viagens (highlighted), and Relatórios. The user profile 'Laura Oliveira Borges SPGG' is visible in the top right corner. Below the navigation bar, the main content area is titled 'Viagem' and includes a 'NOVA VIAGEM' button. Underneath, there is a section for 'SOLICITAÇÕES' with two tabs: 'VIAGENS' and 'CARONAS'. The 'VIAGENS' tab is active, displaying a table with the following data:

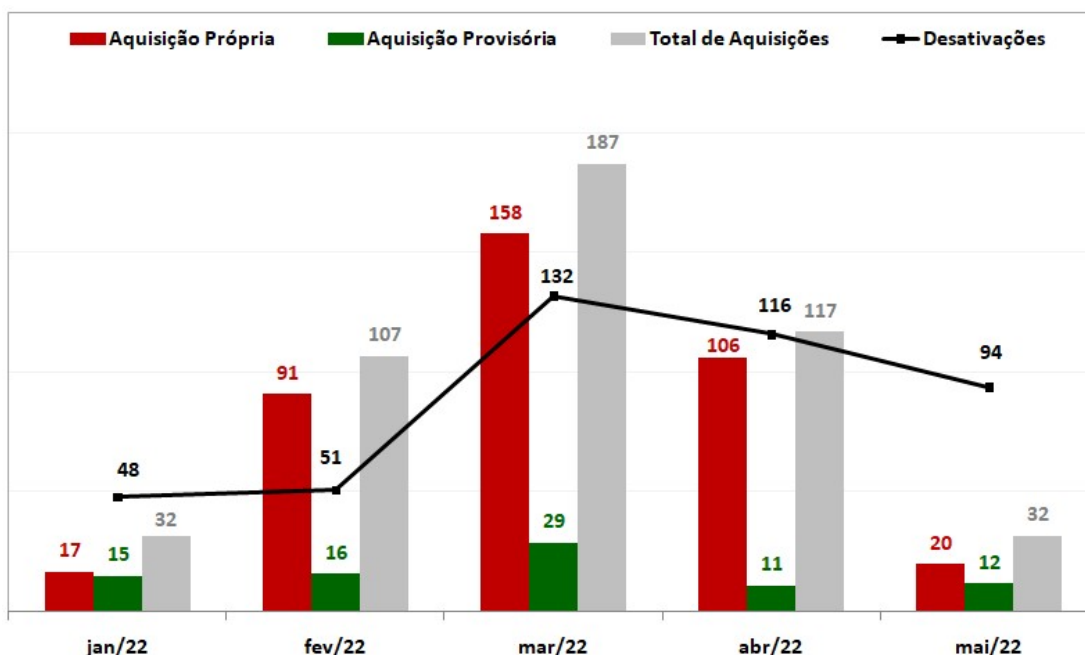
Situação	Solicitação	Solicitante	Origem	Destino	Data/Hora de Viagem
Pendente	00648	Mariana Mendes	Praça dos Açorianos, s/n	Av. Borges de Medeiros, 77	20/01/2022 - 15:00
Pendente	00640	Marcos Freire	Av. Ipiranga, 6681	Rua dos Andradas, 223	22/01/2022 - 16:30

Em síntese, a adesão ao modelo *Carsharing* é sinônimo de adesão tanto ao TáxiGov RS quanto à CECO, e consistia em um Projeto Estratégico de Gestão, cujo caráter visava o desempenho a médio/longo prazo da organização por meio da adoção de ações apropriadas e o emprego de recursos necessários para que seja possível atingir as metas estipuladas.

### Padronização das Aquisições

As aquisições de veículos são realizadas a partir de códigos com as especificações e detalhamento do que necessita ter o veículo conforme sua classificação para fins licitatórios. A Figura 4 apresenta um panorama da evolução de aquisições e desativações entre janeiro e maio de 2022. O Estado do RS chegou a ter mais de 80 (oitenta) diferentes códigos para aquisição de veículos o que acabou gerando uma frota heterogênea ao longo dos anos de acordo com as especificações de cada órgão/entidade. Para propor melhoria neste processo, foi realizada uma padronização dos códigos a partir de uma ampla pesquisa de mercado e diálogos com os órgãos/entidade, sendo cancelados cerca de 70 (setenta) deles e criados em torno de 35 (trinta e cinco) com o objetivo de padronizar a frota pública, promovendo com isso a atração de montadoras de veículos, melhoria e simplificação no fluxo do processo, transparência nos modelos de aquisição e isonomia entre os órgãos.

Figura 4 – Comparação entre aquisições e desativações



Analisando o gráfico da Figura 4 é possível monitorar mês a mês a quantidade das aquisições e desativações realizadas no Estado, sejam aquisições próprias (barra vermelha) ou aquisições provisórias (barra verde). Nas aquisições próprias os veículos podem ser adquiridos diretamente pelo Estado ou incorporados definitivamente à frota. No caso das aquisições provisórias trata-se de veículos que integram a frota por um período que pode ser determinado ou indeterminado a partir de decisões judiciais, contratos de locados, comodatos ou cessões de uso. Assim, comparando a linha da desativação com a barra vermelha das aquisições próprias é possível verificar que os meses de janeiro, abril e maio as desativações foram superiores as aquisições, já o mês de março foi o pico das aquisições juntamente com o mês de abril que superaram as desativações.

Recentemente, o Departamento de Transportes realizou a catalogação do primeiro código para aquisição de veículo 100% elétrico a fim de possibilitar a execução de um projeto inovador no Estado, que será desenvolvido pela Universidade Estadual do Rio Grande do Sul. Para tanto, foi realizada uma pesquisa no mercado nacional quanto a disponibilidade das marcas e modelos para definição do código criado com potência mínima de 65 CV e autonomia mínima de 273 km.

### Iniciativa para Renovação da Frota

O Projeto de Incentivo à Desativação de Veículos é mais uma iniciativa do DTERS com o intuito de identificar veículos na esfera estadual que não estejam abastecendo há mais de seis meses e que estão aptos a serem desativados e baixados nos sistemas do DTERS. Na

sequência, os mesmos ou são destinados a avaliação para serem leiloados ou então serem destinados a outros órgãos e municípios que possam fazer melhor uso do bem público ocioso até então. O Quadro 2 apresenta as possibilidades de classificação dos veículos oficiais, que se subdivide entre irrecuperável, recuperável e material ferroso.

Quadro 2 – Diferença entre veículo irrecuperável, recuperável e material ferroso

<b>Irrecuperável</b>	<p>Veículo sem condições de rodagem e que deverá ser encaminhado à venda como sucata junto à CELIC. Ele é classificado desta forma após avaliação da Comissão de Avaliação de Veículos (CAVE), quando se constata que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o valor para sua recuperação seja igual ou superior a 60% do que consta na tabela FIPE;</li> <li>há corrosão de numeral do chassi;</li> <li>esteja sem registro junto ao DETRAN/RS ou</li> <li>tenha sofrido avarias que impossibilitem a adequação ao uso.</li> </ul>
<b>Recuperável</b>	<p>Veículo que, após avaliação da CAVE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>necessite de investimento superior a 40% e inferior a 60%, para recuperação, daquele constante na tabela FIPE ou</li> <li>apresente valor total gasto em manutenções, nos últimos 2 anos, igual ou superior àquele da tabela FIPE.</li> </ul>
<b>Material ferroso</b>	<p>Veículo não registrado ou baixado junto ao DETRAN e que tenha sofrido corrosão estrutural de grande porte.</p>

Fonte: Cartilha de Gestão da Frota (2022)

Outro aspecto importante a ser ressaltado consiste na possibilidade trazida pela modernização de normativas, especificamente na IN 015/2022, de desativar veículos classificados como recuperáveis pela Comissão Avaliadora do Órgão Responsável, que apresentem média de consumo de gasolina inferior a 10 km por litro ou que esteja com mais de 15 anos de uso. Esta autorização permite e incentiva que automóveis que demandem elevados custos de manutenção ou de combustível sejam baixados e encaminhados para leilão.

Em levantamento recente realizado pelo DTERS, foram identificados 14.775 veículos que compõem a frota do Estado no Controle da Frota de Veículos do Estado (CFVE). Destes, 9.802 constam como ativos e idade média em torno de 9 (nove) anos, enquanto outros 4.883 estão inativos e possuem média de 18,6 anos. O equivalente a 10% dos ativos (995 veículos) e 49% dos inativos (2.402 veículos) possuem mais de 15 anos de utilização (Figura 5).

Figura 5 – Quantidade de veículos na frota e aqueles que possuem mais de 15 anos de uso

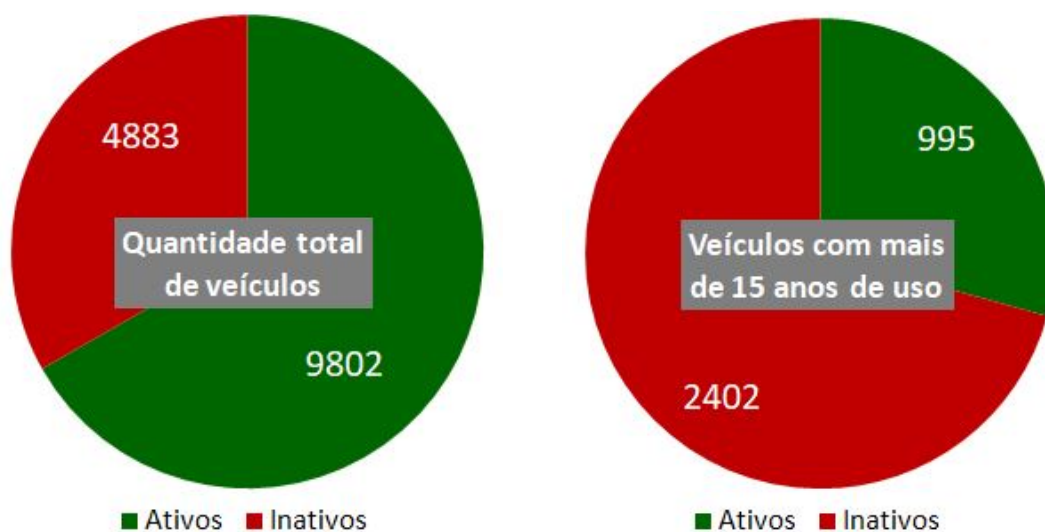
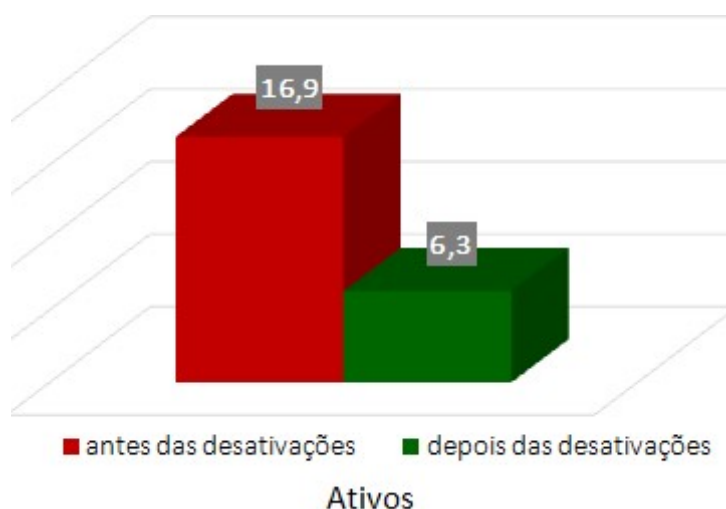


Figura 6 – Expectativa da idade média da frota com mais de 15 anos no status “ativa” antes e depois das desativações



Foi possível identificar ainda, por meio da pesquisa, que se os bens móveis ativos com mais de 15 anos fossem desativados, a idade média desta frota reduziria mais de 10 anos, caindo de 16,9 para 6,3 anos (Figura 6). Quando ocorrer as desativações, os custos com a manutenção da frota tendem a ser menor, inclusive facilitando as práticas da manutenção preventiva.

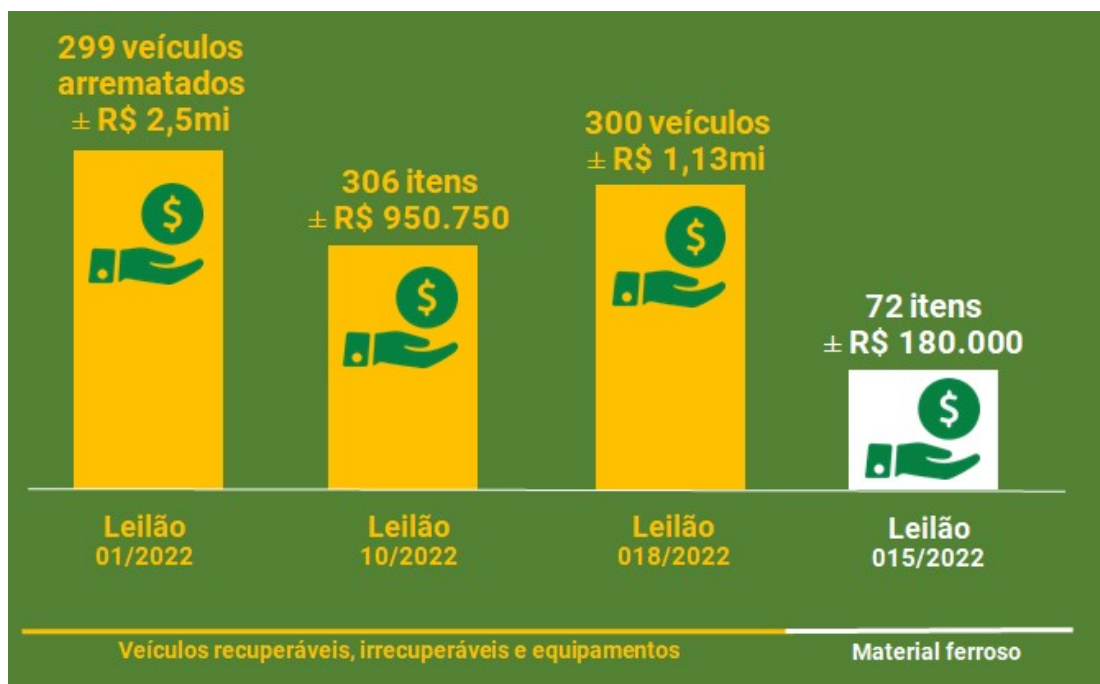
Estudos como esse permitem que se identifique quantos veículos se mantêm ociosos e são passíveis de novo destino. Além disso, permitem reconhecer qual a real demanda do Estado ao se contabilizar os veículos existentes no sistema, mas que não são utilizados no dia a

dia de trabalho e quais os motivos para tal, de maneira a verificar a necessidade de novas locações ou de novas formas para disponibilizar mais veículos aos órgãos, a exemplo do modelo *Carsharing*.

## Leilões

Após dois anos de pausa nas avaliações, em razão da pandemia e da legislação anterior (que apenas permitia a avaliação de veículos *in loco*, diferente da vigente que permite análise por meio de imagens), o DTERS ampliou suas competências e incorporou a avaliação e elaboração do Termo de Referência para acelerar os processos de leilões a fim de zerar o passivo repesado dos últimos anos. Assim, percebe-se um novo ritmo na realização destas atividades. Atualmente, quatro já foram realizados: três de itens recuperáveis e irrecuperáveis, e um de material ferroso. Um quinto leilão encontra-se em processo de elaboração para ocorrer entre o final do ano de 2022 e início de 2023. A marca ultrapassou anos anteriores cuja média era de um leilão por ano, apenas. A Figura 7 evidencia o valor arrecadado em cada evento, com destaque ao edital 01/2022, cuja arrecadação ultrapassou 2,5 milhões de reais, e o de material ferroso (015/2022), que em versão anterior havia resultado como deserto.

Figura 7 – Valor arrecadado em leilões de 2022



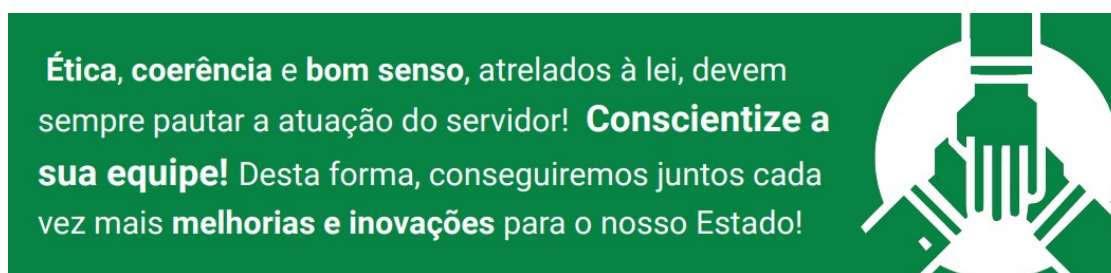
A alienação de veículos recuperáveis e irrecuperáveis se mostra importante pois converte objetos sem uso ou que requeiram elevado investimento para recuperação, em valor aos cofres públicos. Além disso, no caso especial de material ferroso, existe a preocupação com o destino sustentável destes bens que, quando acumulados, propiciam a concentração de sujeira — podendo se transformar em foco de proliferação de mosquitos e junção de outros

animais —, além de ocuparem terrenos que poderiam ser empregados com outras finalidades, depreciando-se cada vez mais com o passar do tempo.

### **Cartilha de Gestão da Frota de Veículos Oficiais**

No intuito de aproximar o Departamento dos Gestores da Frota dos órgãos/entidades (Figura 8), o DTERS teve a iniciativa de elaborar a Cartilha de Gestão da Frota de Veículos Oficiais, visto que havia necessidade de divulgar as mudanças provenientes da atualização da legislação, assim como reforçar conceitos já estabelecidos e que necessitavam ser aperfeiçoados. Além disso, ao ter contato próximo com as Secretarias tornou-se possível tomar conhecimento de quais eram as dúvidas mais recorrentes dos órgãos buscando esclarecê-las.

Figura 8 – Trecho da Cartilha



Fonte: Cartilha de Gestão da Frota (2022)

Dentre os principais conceitos abordados no material encontra-se a diferenciação entre veículos de representação, administrativos e especiais, juntamente a forma correta de identificação dos mesmos. Os de representação são de uso exclusivo de autoridades, como Governador do Estado, Vice-Governador, Secretários, Procurador-Geral e Dirigentes máximos da administração pública estadual indireta. Os administrativos contemplam transporte de material e de pessoal a serviço, enquanto os especiais destinam-se a patrulhamentos, transporte de presos e de batalhões, UTI móvel e ambulância, transporte de cadáver, combate a incêndios, policiamento, resgate, e outros que possam exigir adaptações para os fins específicos.

Outro aspecto retratado no material é o processo de desativação de veículos, quando o bem deixa de pertencer à frota da administração pública estadual; em qual momento o item deve ser desativado; como adquirir e locar; como realizar manutenção e abastecimento do veículo oficial; como agir em caso de acidente ou multa; qual o papel do gestor da frota etc.



## Treinamento para Gestores da Frota

A iniciativa de desenvolvimento de Treinamento para Gestores da Frota surgiu no início do ano de 2020. O projeto inicial previa encontros presenciais que não apenas trariam conhecimento acerca da legislação estadual, mas que retratassem também outras questões, como, por exemplo, condução econômica e ética no ambiente de trabalho. No entanto, em virtude da pandemia da COVID-19, foi necessário adaptar a proposta. Com isso, aconteceu a primeira *Live* sobre Gestão da Frota, aberta a todos os servidores públicos estaduais, promovida pela Escola de Governo do RS. Em 2021, foi possível retomar os encontros presenciais com as medidas de segurança da época.

Até o momento, houve três versões do treinamento com a participação do IPE-PREV e IPE-SAÚDE, Polícia Civil e SUSEPE (Figura 9). O evento vem sendo ministrado pelo Diretor do Departamento e demais Chefes de Divisão do DTERS, e abrange temas como os Decretos 56.144/21 e 55.985/21; as Instruções Normativas 015/22, 004/21 e 008/21; os projetos que vem sendo desenvolvidos pela Divisão de Inovação e Soluções em Mobilidade; além de tópicos de manutenção e abastecimento de veículos, conforme ilustrado na Figura 10. O mesmo tem como objetivos principais: trazer em linguagem simples e concisa como devem ser conduzidos os processos para movimentações de veículos e quais as frentes de trabalho que o DTERS vem desempenhando, atrelado a importância dos Gestores da Frota estarem cientes da maneira como podem contribuir. O material apresentado encontra-se em constante atualização, sendo ampliado a cada edição.

Ainda, em se tratando de capacitação, a Divisão de Fiscalização e Abastecimento ministra, à parte, treinamentos sobre o sistema de manutenção e abastecimento junto com a empresa contratada, a fim de promover boas práticas e minimizar as inconsistências na operação do serviço. Até o momento foram ministrados 05 (cinco) cursos à distância para todos os órgãos da Administração Direta, Autárquica e Fundacional.

Figura 9 – Treinamento para Gestores da Frota da SUSEPE



Figura 10 – Exemplo do tema abordado no Treinamento

**O que compete ao gestor da frota?**

-  Acompanhar e avaliar o consumo de combustível e a quilometragem dos veículos oficiais;
-  Acompanhar constantemente os relatórios de abastecimento e de manutenção dos veículos em uso pelo seu órgão ou pela entidade e tomar as medidas necessárias para eliminar o excesso de abastecimento e de manutenção indevida;
-  Avaliar periodicamente o custo dos veículos administrativos e operacionais, e sempre que identificar consumo elevado, solicitar substituição, quando couber, por veículos com melhor performance de consumo e menor preço de locação para o menor gasto público possível e atendimento do princípio da eficiência e da economicidade.  
(...)

DECRETO 55.985, DE 13 DE JULHO DE 2021  
<https://planejamento.rs.gov.br/legislacao-transportes>

#### 4. Considerações Finais

Este estudo buscou apresentar o propósito do Departamento de Transportes do Estado do Rio Grande do Sul na busca por soluções que visam a melhoria da sustentabilidade na gestão e no uso da frota de veículos oficiais, tanto do ponto de vista da preservação do meio ambiente quanto das boas práticas de gestão dos recursos públicos. Nesse sentido, entende-se que o aprimoramento da gestão dos deslocamentos e dos bens utilizados para este fim consiste em uma ferramenta essencial a excelência do investimento público neste âmbito, servindo como instrumento de conquista de objetivos estabelecidos pela instituição, ao passo em que pode proporcionar segurança, comodidade e maior disponibilidade de veículos aos servidores durante o desempenho de suas funções nas áreas da saúde, cultura, segurança, agricultura, fiscalização, meio ambiente, educação etc.

Percebe-se como ponto de partida para as melhorias percorridas nesse texto, a efetiva atualização das normativas, que permitiram menos burocracia e maior agilidade ao trabalho do DTERS, ainda assim garantindo a qualidade do serviço prestado. Ademais, contrária à cultura de muitos órgãos públicos, que consideram que o acúmulo de veículos representa algum tipo de benefício ou prestígio, a implantação do modelo de compartilhamento de veículos oficiais, a exemplo do *Carsharing*, seja por meio da frota própria ou por meio de contratação de solução terceirizada, se mostra como um caminho para a redução de emissão de poluentes, redução do custo operacional dos veículos e melhoria dos espaços públicos no que tange à mobilidade urbana e redução do volume de tráfego que o transporte compartilhado pode proporcionar, além de melhor aproveitamento das garagens e

criação de uma cultura mais colaborativa entre órgãos públicos. A ampliação do uso do TáxiGov RS e da Central de Compartilhamento de Veículos – destinados ao deslocamento de servidores no atendimento de demandas administrativas – tende a permitir a redução gradual da frota própria defasada e/ou parada, assim como identificar a necessidade de novas locações.

Junto a isso, iniciativas de aproximação entre o Departamento e os órgãos, assim como a ampla divulgação das normativas, a partir de Treinamentos e da Cartilha promovem o esclarecimento de dúvidas e melhor tramitação de processos à medida que os Gestores estão cientes do que é necessário para o encaminhamento de cessões de uso, transferências, doações, desativações e incorporações. De certa forma, essa atividade em conjunto se reflete nos leilões bem sucedidos realizados em 2022, nos quais a alienação oferece um destino adequado aos itens, preservando o meio ambiente, revertendo-o ainda em recursos, não somente sobre o ponto de vista do valor pago por eles, mas também quando desobstrui terrenos e imóveis ocupados que podem ser utilizados com novos fins.

Ressaltam-se como dificuldades encontradas durante esse processo, as mudanças constantes da estrutura administrativa, durante a fusão e desmembramento de Secretarias que acabam por influenciar nos sistemas e relatórios da gestão da frota de médio e longo prazo. Além disso, os receios de alguns órgãos em aderir a determinadas alternativas propostas, tornam o andamento das atividades lento, ainda que o DTERS se coloque a disposição constantemente para esclarecimentos.

Por fim, é compreensível que determinadas propostas gerem questionamentos, dúvidas, incertezas e resistências. No entanto, o crescente processo de globalização e inovação tecnológica exigem cada vez mais dos gestores a buscar novas alternativas e soluções inteligentes no âmbito da gestão da frota, a partir de estudos para implementação de veículos elétricos, controle eletrônico de abastecimento e manutenção e o uso compartilhado de transporte.

## Referências

- BENITES, V. SPGG dá sequência a treinamento para gestores de frota dos veículos oficiais. **Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão**, 2022. Disponível em: <https://planejamento.rs.gov.br/spgg-da-sequencia-a-treinamento-para-gestores-de-frota-dos-veiculos-oficiais>. Acesso em: 30 jun. 2022
- BRASÍLIA. Agência. “VEM DF”: tire suas dúvidas sobre o projeto de carros elétricos compartilhados. **Agência Brasília**, 2019. Disponível em: <https://www.agenciabrasilia.df.gov.br/2019/10/07/vem-df-tire-suas-duvidas-sobre-o-projeto-de-carros-eletricos-compartilhados/>. Acesso em: 20 jun. 2022
- MEIRELLES, Hely Lopes. Direito Administrativo Brasileiro. São Paulo: Malheiros, 2002.
- MORAES, Alexandre de. Direito Constitucional. São Paulo: Atlas, 1998.
- MOTTA, P.R.M. O estado da arte da gestão pública. RAE, v. 53, n. 1, pg. 082-090, São Paulo, 2013.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Pioneira, 2004.

NEVES, F.; ALLEDI FILHO, C.; QUELHAS, O.; BONINA, N.; VIEIRA, J.; MARQUES, V. Nova Gestão Pública e Nova Governança Pública: Uma análise conceitual comparativa. **Revista Espacios**, Vol. 38 (Nº 07), pg. 6, 2017.

OLIVEIRA, L. B. F. de; BATISTA, S. E. Ferramenta permite calcular gasto anual com locação de veículos em órgãos públicos. **Secretaria de Gestão e Recursos Humanos – SEGER/ES**, 2020. Disponível em: <https://seger.es.gov.br/Not%C3%ADcia/ferramenta-permite-calcular-gasto-anual-com-locacao-de-veiculos-em-orgaos-publicos>. Acesso em: 28 jun. 2022

OSBORNE, D; GAEBLER, T. Reinventando o governo. 6. ed. Brasília: MH Comunicação, 1995.

PASCARELLI FILHO, Mário. A Nova Administração Pública: profissionalização, eficiência e governança/São Paulo: DVS, Editora, 2011.

RIO GRANDE DO SUL. Decreto Nº 55.985, de 13 de julho de 2021. Dispõe sobre a padronização e a gestão de veículos automotores oficiais da administração pública estadual direta, autárquica e fundacional e veículos de terceiros utilizados nesta condição, Porto Alegre, 2021.

RIO GRANDE DO SUL. Decreto Nº 56.144, de 18 de outubro de 2021. Institui o TáxiGov RS e a Central de Compartilhamento de Veículos para o transporte administrativo oficial no âmbito da administração direta, autarquias e fundações do Estado do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2021.

RIO GRANDE DO SUL. Decreto Nº 47.571, de 17 de novembro de 2010. Dispõe sobre o uso de veículos automotores a serviço do Poder Executivo Estadual e dá outras providências, Porto Alegre, 2010.

RIO GRANDE DO SUL. Decreto Nº 56.155, de 25 de outubro de 2021. Aprova o Regimento Interno da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, Porto Alegre, 2021.

RIO GRANDE DO SUL. Instrução Normativa 015/2022, de 01 de abril de 2022. Normatiza o uso e a gestão de veículos oficiais dos órgãos da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2022.

RIO GRANDE DO SUL. Instrução Normativa004/2021, de 13 de agosto de 2021. Normatiza o uso do veículo particular dos servidores para desempenho das suas funções nos órgãos da Administração Direta, Autárquica e Fundacional, Porto Alegre, 2021.

RIO GRANDE DO SUL. Instrução Normativa008/2021, de 16 de dezembro de 2021. Dispõe sobre o uso do TáxiGov RS e da Central de Compartilhamento de Veículos para o transporte administrativo oficial no âmbito da administração direta, autarquias e fundações do Estado do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2021.

SARKIS, P. Frota oficial usará tag para garantir maior transparência e fiscalização no abastecimento. **Secretaria de Gestão e Recursos Humanos – SEGER/ES**, 2019. Disponível em: <https://seger.es.gov.br/Not%C3%ADcia/frota-oficial-usara-tag-para-garantir-maior-transparencia-e-fiscalizacao-no-abastecimento>. Acesso em: 28 jun. 2022

Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2022. Disponível em: <https://planejamento.rs.gov.br/transportes>. Acesso em: 30 jun. 2022