



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ



DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

FLÁVIO JOSÉ PIRES

**MANUTENÇÃO PREVENTIVA
ESTRATÉGIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO EFICIENTE**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

2012

FLÁVIO JOSÉ PIRES



**MANUTENÇÃO PREVENTIVA
ESTRATÉGIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO EFICIENTE**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Campus Curitiba*.

Orientador: Prof. Dr. Armando Rasoto

CURITIBA

2012



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Especialização em Gestão Pública Municipal



TERMO DE APROVAÇÃO

MANUTENÇÃO PREVENTIVA
ESTRATÉGIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO EFICIENTE

Por
FLÁVIO JOSÉ PIRES

Esta monografia foi apresentada às 15:30 h do dia 28 de fevereiro de 2013 como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, *Campus Curitiba*. O candidato foi argüido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof. Dr Armando Rasoto
UTFPR – *Campus Curitiba*
(orientador)

Prof. Dra Vanessa Ishikawa Rasoto
UTFPR – *Campus Curitiba*

Prof. M. Sc Hilda Alberton de Carvalho
UTFPR – *Campus Curitiba*

Este trabalho é dedicado:

A minha amada esposa, Jaqueline, e minha querida filha, Maria Cecília, pela compreensão e carinho que serviu de alicerce para as minhas atividades e por compartilhar comigo da crença nos dons divinos, que nos capacitam para vencermos todos os obstáculos, superando limites e mantendo os valores éticos e morais, apesar das ausências forçadas pelos rigores da profissão no cumprimento das demandas sociais.

Aos meus pais, Antonio, "*in memoriam*", e Maria de Lourdes, que mesmo com pouco estudo não deixaram que nada me faltasse, possibilitando minhas conquistas uma a uma até alcançar a presente etapa de aperfeiçoamento, sempre dirigindo meus caminhos pela fé cristã, retidão, decência e dignidade humana.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, que nos concede o dom da vida, pela fé e o livre arbítrio, que permite por meio da perseverança superar os obstáculos, agregar valores e adotar atitudes e ações, seguindo os ensinamentos de seu filho Jesus em busca de um mundo melhor para nossos filhos e amigos, o que torna nossos dias e nossas conquistas muito mais prazerosas por podermos compartilhar.

Aos meus familiares pelo apoio incondicional que deu suporte ao desenvolvimento das pesquisas e a tranquilidade indispensável para a qualidade do resultado final de qualquer trabalho científico.

Aos mestres da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, que direta ou indiretamente colaboraram com o presente trabalho científico e seus resultados, agregando altos valores ao trabalho e a minha vida.

Em especial ao meu orientador, Prof. Dr. Armando Rasoto, pela dedicação e paciência demonstrada na orientação dos caminhos a serem percorridos, pelo constante incentivo que me dirigiu ao sucesso nas pesquisas, o que possibilitou o resultado efetivo tão almejado.

A Prof. Dra Vanessa Ishikawa Rasoto e a Prof. M. Sc Hilda Alberton de Carvalho pelas correções e conselhos durante a apresentação na banca que muito contribuíram para a versão final do trabalho.

Aos amigos e companheiros de especialização, pela amizade, companheirismo, apoio, exemplo de dedicação profissional e preciosa convivência, que em muito ampliaram meus conhecimentos, minha motivação e o orgulho em pertencer ao grupo.

Por fim, a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram com o desenvolvimento do trabalho.

“Quando os caminhos de um homem são agradáveis ao Senhor, ele faz que até os seus inimigos vivam em paz com ele.

É melhor ter pouco com retidão do que muito com injustiça.

Em seu coração o homem planeja o seu caminho, mas o Senhor determina os seus passos.”

Provérbios 16:7-9

RESUMO

PIRES, Flávio José. Manutenção Preventiva - Estratégia de Planejamento e Gestão Eficiente. 2012. 69. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2012.

Este trabalho teve como temática o planejamento estratégico aplicado na gestão pública, por meio de estudo de caso da gestão de frota com utilização de manutenção preventiva que demonstra as boas práticas de gestão, para a melhoria de seus resultados e vantagem competitiva, permitindo a tomada de decisões de maneira coerente, rápida e focada nos objetivos organizacionais. Com o objetivo de apresentar um modelo de planejamento e estratégia por meio de prevenção como ferramenta de aperfeiçoamento de gestão frente aos recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros. Especificamente os objetivos buscam identificar e comparar as características do “Estado Herdado” e as características que devem atender ao “Estado Necessário”, modernizar o planejamento e a gestão com economia de recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros e por fim apresentar um modelo de planejamento para atuação preventiva, a fim de aumentar a vida útil dos bens públicos. A importância do estudo se apresenta frente à falta de Planejamento Estratégico na maioria dos municípios brasileiros, o que gera falta de infraestrutura adequada, o atendimento do princípio constitucional da eficiência, o atendimento das demandas sociais, a melhora do ambiente e da sociedade por meio de técnicas de prevenção, que possibilitem a redução de incidentes e acidentes, principalmente os previsíveis gerando economia ao erário. Para o estudo de caso foram utilizados quadros comparativos das atividades financeiras e de gerenciamento da frota, entrevista com o gestor diretamente envolvido, questionário qualitativo com os *stakeholders* e análise transversal dos dados coletados. O resultado foi ao encontro de diversas teses e ou práticas de sucesso em termos de planejamento estratégico, as quais são desconhecidas ou ignoradas pelos gestores públicos, mas que corrigido aos poucos vêm sendo corrigidas pelas novas gerações seja pela pressão social ou por meio da capacitação dos gestores, foi verificado pela entrevista que apesar do trabalho de capacitação e conscientização ser de longo prazo, os resultados são notórios em termos de melhoria e redução do tempo de resposta gerando economia de recursos e satisfação a população atendida, comprovando considerável vantagem na adoção do sistema de planejamento, demonstrando ser viável a apresentação de uma proposta de planejamento para aplicação na gestão pública para que possa fazer frente ao ambiente cada vez mais competitivo, exigindo do administrador e das organizações públicas constante aperfeiçoamento, tendo por desafio a racionalização de tarefas em busca de aperfeiçoar o trabalho e os resultados, sempre considerando a demandas do cliente e a missão, visão e objetivos organizacionais. A administração pública tem a cada dia mais desafios a gerenciar, já que cuida dos interesses de toda a população, nesse sentido a sua responsabilidade é ainda maior e suas decisões não podem se basear em análises empíricas de situação e nem se sujeitar as decisões

equivocadas. O planejamento bem estruturado por meio de análise de situação e diagnósticos precisos que facilitam em muito a tomada de decisão e os resultados positivos que melhorando o ambiente de trabalho, favorecendo a participação e fazendo com que todos trabalhem mais motivados. Conclui-se que a gestão pública por meio de planejamento e prevenção quando bem executada e controlada se torna uma estratégia organizacional eficiente, uma vez que permite uma considerável economia ao erário, através da identificação de possíveis problemas e soluções antecipadas, evitando seu agravamento. A eficiência do programa de manutenção preventiva do Comando de Policiamento do Interior 1 é um bom exemplo para ser demonstrado e analisado como proposta viável de estratégia e planejamento.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Gestão Pública e prevenção.

ABSTRACT

PIRES, Flávio José. *Preventive Maintenance-Strategy Planning and Efficient Management*. 2012. 69. Monograph (Specialization in Public Management Municipal). Federal Technological University of Parana, Curitiba, 2012.

This work was applied thematic strategic planning in public management through case study of fleet management with use of preventive maintenance that demonstrates good management practices to improve their results and competitive advantage, enabling decision- decisions consistently, quickly and focused on organizational objectives. Aiming to present a model of planning and strategy through prevention as a tool for improving management in the face of material resources, human, technological and financial. Specifically the objectives seek to identify and compare the characteristics of the "inherited state" and features that should meet the "State Requirements", modernize the economy with planning and management of material resources, human, technological and financial resources, and finally submit a planning model for preventive action in order to increase the life of public goods. The importance of the study is presented against the lack of strategic planning in most Brazilian cities, which creates a lack of adequate infrastructure, the attendance of the constitutional principle of efficiency, meet the social demands, improving the environment and society through prevention techniques, which enable the reduction of incidents and accidents, mostly predictable generating savings to the treasury. For the case study we used comparative tables of financial activities and fleet management, interview with the manager directly involved, qualitative questionnaire with stakeholders and cross-sectional analysis of data collected. The results went to meet various theories and practices or success in terms of strategic planning, which are unknown or ignored by public officials, but they have been corrected gradually corrected by new generations either by social pressure or by training the managers, the interview was found that despite the work of training and awareness be long term, the results are notable in terms of improvement and reduction of response time generating resource savings and satisfaction the population served, demonstrating considerable advantage in the adoption system planning, demonstrating the viability of submitting a planning proposal for implementation in public administration so that it can cope with the increasingly competitive environment, requiring the administrator and public organizations constantly improving, with the challenge of streamlining tasks in search of optimize the work and the results, when considering the demands of the customer and the mission, vision and organizational goals. The government has increasingly challenges to manage, since it takes care of the interests of the entire population in that sense their responsibility is even greater, and its decisions cannot be based on empirical analysis of the situation and not be subjected to bad decisions. Planning well structured through situation analysis and accurate diagnoses that facilitate much decision making and the positive results that improve the work environment, encouraging participation and making everyone more motivated to work. We conclude that public management through planning and prevention when well executed and controlled becomes an efficient organizational strategy, since it allows a considerable saving to the exchequer, by identifying potential problems and solutions early, preventing their escalation. The efficiency of the preventive maintenance program of the Interior police command 1 is a good example to be demonstrated and analyzed as viable proposal of strategy and planning.

Keywords: Strategic Planning, Public Management and prevention.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Administração Organizacional	20
Figura 2 - Etapas do Planejamento	20
Figura 3 - Processo de planejamento e orçamentação	29
Figura 4 - Diagrama de atividades	45

LISTA DE TABELA

Tabela 1 - Despesas com Manutenção de Viaturas.....	32
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1-Comparativo de acidentes de 2005 a 2010 (atualizado até 16MAI10)	28
Gráfico 2 Frequencia de respostas ao questionario	31
Gráfico 3 - Despesas com peças por ano	33
Gráfico 4 - Despesas com serviços terceirizados por ano	33
Gráfico 5 - Tempo médio de reparação	34
Gráfico 6 - Tempo médio entre baixas	34
Gráfico 7 - Tempo de Serviço	35
Gráfico 8 - Funções exercidas	36
Gráfico 9 - Conhecimento prévio em mecânica	37
Gráfico 10 - Prática Manutenção Preventiva.....	37
Gráfico 11 - Quem acompanha a manutenção	38
Gráfico 12 - Uso do Manual do Proprietário	39
Gráfico 13 - OPM possui ferramental.....	39
Gráfico 14 - Viabilidade da proposta	40
Gráfico 15 - Condições de segurança e eficiência veicular.....	41
Gráfico 16 - Principais causas de má condição de manutenção.....	41
Gráfico 17 - Avaliação do Sistema de Manutenção Preventiva do CPI 1.....	42

LISTA DE SIGLA

Sigla	Significado por extenso
CPI 1	Comando de Policiamento do Interior 1
EM/PM	Estado-Maior da Polícia Militar do Estado de São Paulo
4. ^a EM/PM	Quarta Seção do Estado-Maior PM
GESPOL	Sistema de Gestão da Policia Militar do Estado de São Paulo
I-15-PM	Instruções para Transportes Motorizados da Polícia Militar
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentária
LOA	Lei Orçamentária Anual
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
MOTOMECC	Setor de Motomecanização
OPM	Organização Policial-Militar
PEG	Planejamento Estratégico Governamental
PMESP	Policia Militar do Estado de São Paulo
PPA	Plano Plurianual
SIGEO	Sistema de Informações Gerenciais da Execução Orçamentária
SRP	Sistema de Registro de Preços
ST	Serviço de Transporte
STM	Serviço de Transporte e Manutenção
TCE	Tribunal de Contas do Estado
TCU	Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	20
2.2	O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO PÚBLICA	21
2.2.1	O Planejamento Estratégico no Estado de São Paulo.....	22
2.2.2	O Planejamento Estratégico na Polícia Militar do Estado de São Paulo	22
2.2.3	Planejamento Estratégico no CPI 1	24
2.3	A MANUTENÇÃO DE VEÍCULOS	25
2.3.1	Manutenção Preventiva	26
2.3.1.1	A Manutenção Preventiva no CPI 1.....	26
2.4	O TREINAMENTO DOS CONDUTORES.....	28
2.5	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUA EXECUÇÃO.....	29
3	PESQUISA E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS	31
3.1	PESQUISA E ANÁLISE FINANCEIRA	32
3.2	ANÁLISE DA PESQUISA QUALITATIVA	35
3.2.1	A Qualificação dos Pesquisados	35
3.2.2	Funções dos Pesquisados.....	36
3.2.3	Conhecimento básico em Mecânica.....	36
3.2.4	Prática de manutenção preventiva	37
3.2.5	Acompanhamento da manutenção	38
3.2.6	Uso do manual do proprietário	38
3.2.7	Disponibilidade de ferramental	39
3.2.8	Viabilidade da Proposta.....	40
3.2.9	Condições de segurança e eficiência veicular.....	40
3.2.10	Principais causas de má condição de manutenção	41
3.2.11	Avaliação do Sistema de Manutenção Preventiva do CPI 1	42
4	ANÁLISE DAS HIPÓTESES	43
4.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO DE RECURSOS	43
4.1.1	Redução de “ <i>Turnover</i> ”.....	43
4.1.2	Redução de Impacto Ambiental.....	44

4.2	POSSIBILIDADE DE PADRONIZAÇÃO	44
5	PROPOSTA	45
5.1	CONSULTA AOS STAKEHOLDERS.....	46
5.2	IDENTIFICAÇÃO DE DEMANDAS	46
5.3	ANÁLISE DE OPORTUNIDADES E AMEAÇAS.....	47
5.4	ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	47
5.4.1	Controle e acompanhamento	48
6	CONCLUSÃO	49
	REFERÊNCIAS.....	51
	APÊNDICE A - Entrevista com o 1º Ten PM Euclides Maciel Alves Junior em 24set12	55
	APÊNDICE B - Questionario dirigido aos Oficiais da área do CPI 1	57

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização, as organizações têm investido em boas práticas de gestão para se manter em um mercado cada vez mais competitivo, o Comando de Policiamento do Interior 1 – CPI 1, órgão da Polícia Militar do Estado de São Paulo responsável pela gestão da segurança pública na região de São José dos Campos, também demonstra sua preocupação com a gestão, com a qualidade de vida dos cidadãos e com o impacto financeiro decorrente das manutenções da sua frota de veículos, que representa despesa de aproximadamente de R\$ 1.000.000,00 por ano.

São José dos Campos está situado no Vale do Paraíba, e trata-se de uma das principais regiões do país destacando-se pelo polo industrial na área metalúrgica e tecnológica, que conta com empresas como a Embraer, o Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais – INPE, o Instituto de Aeronáutica e Espaço – IAE, entre outros, além de contar com os principais órgãos de ensino na área com destaque para o Instituto Tecnológico de Aeronáutica – ITA.

Diante de um quadro desfavorável que se apresentava com quase 30% dos veículos parados, o Comando da organização reuniu seu “staff” para fazer uma análise crítica da situação e após o diagnóstico delegou a cada setor a apresentação de propostas, o ciclo se repetiu nos anos subsequentes melhorando cada vez mais os resultados e evidenciando a promoção da gestão pública eficiente e alinhada com as técnicas modernas de administração.

O presente trabalho se propõe ao estudo das estratégias adotadas no CPI 1, a fim de demonstrar como a decisão tomada foi eficiente ao reduzir as despesas e agilizar a reparação de veículos, aliada ao aumento da confiabilidade da manutenção e da facilitação da sua condução.

Cabe destacar que, para a segurança pública, as viaturas policiais paradas prejudicam diretamente a execução dos programas de policiamento e demais ações de polícia ostensiva e de preservação da ordem pública, impactando diretamente na sensação de segurança e na qualidade de vida da população.

Assim, o trabalho tem como principal objetivo apresentar um modelo de planejamento e estratégia por meio de prevenção como ferramenta de aperfeiçoamento de gestão frente aos recursos materiais, humanos, tecnológicos e

financeiros, buscando excelência na administração e melhoria da qualidade de vida dos cidadãos.

Especificamente pretende-se:

- a) Identificar e comparar as características de atuação da Administração Clássica adotada no “Estado Herdado” e as características da Administração Moderna que deve atender ao “Estado Necessário”;
- b) Modernizar o planejamento e a gestão gerando melhoria, através da excelência dos processos, e economia de recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros;
- c) Apresentar um modelo de planejamento para atuação preventiva, a fim de aumentar a vida útil dos bens públicos;

Cabe esclarecer que o Planejamento Estratégico no Brasil ainda corresponde ao aparelho de “Estado Herdado”, onde o planejamento teve frequentemente um caráter demagógico, elitista e manipulador, introduzido no período dos governos militares e que pressupõe desativado por não estar preparado para atender às demandas sociais, porém na prática as políticas públicas ainda têm muitos paradigmas a serem quebrados a fim de atender adequadamente nossa sociedade cada vez mais complexa.

O Planejamento Estratégico Governamental - PEG deve projetar o país a uma rota que conduza a estágios civilizatórios superiores, que busque o “Estado Necessário”, entendido como um Estado capaz de atender as demandas sociais e satisfazer as necessidades da população, principalmente a marginalizada, o que nos traz a questão de como melhorar o Planejamento Estratégico nos municípios brasileiros, adequando-o ao preceito constitucional da eficiência e aplicando técnicas e ferramentas de gestão disponibilizadas pela Ciência da Administração?

Para tanto na primeira seção será explorado a fundamentação teórica e conceitos atrelados ao tema e ao caso estudado, a fim de facilitar o entendimento do trabalho desenvolvido, por intermédio de artigos e estudos científicos publicados que indiquem ferramentas e programas de boas práticas em Planejamento Estratégico com resultados positivos para as respectivas organizações.

A seção dois será desenvolvida para explicar a pesquisa realizada, fazendo uma breve análise dos seus resultados sejam históricos, financeiros, de qualidade e viabilidade técnica, sendo desenvolvida por meio de análise dos resultados do

estudo de caso na área do CPI 1, que será realizado através de questionários e levantamento de dados estatísticos que possam evidenciar ou não as hipóteses apresentadas, a fim de identificar e aperfeiçoar por meio de diretrizes da Ciência da Administração os processos de reconhecimento do problema e de desenvolvimento de teorias hábeis que apresentem solução factível.

Na terceira seção serão analisadas as hipóteses iniciais frente aos resultados da pesquisa sendo elas:

- a) O Planejamento estratégico bem estruturado por meio de ações preventivas pode gerar, diretamente, economia de recursos financeiros e, indiretamente, de recursos materiais e humanos, além de redução do impacto ambiental;
- b) Possibilidade de aplicação das experiências desenvolvidas no CPI 1, com as devidas adequações, como diretrizes para o planejamento de outros órgãos públicos.

A proposta se justifica uma vez que atualmente o Planejamento Estratégico na maioria dos municípios brasileiros não aplica técnicas de prevenção, seja por desconhecimento, ou por falta de interesse político e excesso de demanda, assim será desenvolvida na seção quatro uma sugestão de roteiro padrão de planejamento estratégico que não será apresentado de maneira fechada para que possa atender a diversas peculiaridades dos órgãos, mas que devam ser considerados para a tomada de decisões.

Verifica-se na seção conclusiva que a grande maioria dos órgãos públicos não atende ao princípio da eficiência estabelecido no artigo 37 da Constituição Federal é descrito pelo mestre HELY LOPES MEIRELLES¹ como:

...“o que se impõe a todo o agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento profissional. 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”.

e acrescenta que:

“o dever da eficiência corresponde ao dever da boa administração”...

¹MEIRELLES, Hely Lopes. Direito Administrativo Brasileiro. 35ª ed. São Paulo: Malheiros, 2009.

Demonstra-se ainda que a prevenção possibilita a redução de incidentes e acidentes, principalmente os previsíveis, além de agilizar os resultados positivos pela estruturação lógica que são dirigidos por demandas sociais.

Por fim o presente trabalho busca exemplificar de maneira simples e prática a proposta por meio do planejamento estratégico de manutenção preventiva de veículos da Polícia Militar realizada na sede do CPI 1, órgão responsável pela Segurança Pública em São José dos Campos, o qual poderá demonstrar como foram gerados resultados operacionais e financeiros favoráveis, além de reduzir o impacto ambiental decorrente da utilização dos veículos de sua frota, sendo que a estratégia utilizada pode ser aplicada em outros órgãos como estratégia eficiente de gestão, desde que ajustadas e planejadas com a devida antecedência.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentadas as teorias disponíveis na área do conhecimento das Ciências da Administração que embasam o tema objeto de estudo no presente trabalho.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento surgiu em função do plano onde se pode assentar uma reta em qualquer das direções, assim é possível ter visão da sua projeção podendo planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar os objetivos e metas definidas.



Figura 1 - Administração Organizacional
Fonte: Chiavenato (1999) adaptado pelo autor

A estratégia consiste na decisão dos métodos e meios que serão utilizados para alcançar os objetivos e metas organizacionais.

Verifica-se, portanto que o planejamento estratégico se trata da tomada de decisões que define os métodos e meios utilizados para alcançar os resultados organizacionais definidos em objetivos e metas. Trata-se de um importante instrumento de gestão para as organizações, pois estabelece os parâmetros utilizados no controle das atividades fornecendo aos gestores informações direcionais.

Para Chiavenato (1999) o planejamento estratégico antecipa os objetivos que devem ser atingidos e como proceder para alcançá-lo, definindo seus passos em análise situacional, definição de objetivos e seleção de alternativas.

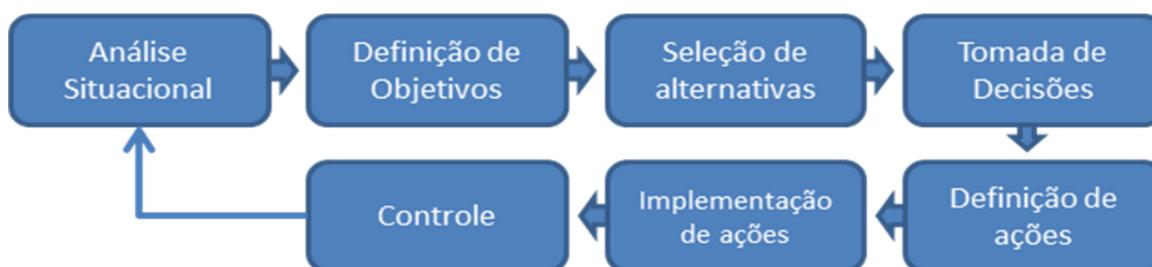


Figura 2 - Etapas do Planejamento
Fonte: Chiavenato (1999) adaptado pelo autor

Segundo Salles (2010, p.67) “a produtividade cresce se, em vez de as organizações agirem à deriva, investirem um tempo no planejamento, considerando todas as variáveis envolvidas no processo decisório. Assim, a ideia do planejamento, além de associada à de eficiência, está sempre associada à esfera administrativa.”.

Para Salles apesar de o planejamento ser assunto para especialistas a sua discussão deve envolver a participação popular, pois além de envolver a população no cumprimento das normas e promover a transparência da gestão, o processo democrático possibilita formar uma massa crítica sobre os assuntos envolvidos acumulando conhecimento e reflexão.

2.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO PÚBLICA

Na gestão pública o planejamento estratégico torna-se ainda mais importante, pois influencia os fatores sociais e políticos, representando posicionamento de governantes e gestores frente às demandas da sociedade. Além disso, a Constituição Federal de 1988 regulamenta a elaboração do orçamento, por meio do ciclo Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA), sendo a participação popular enfatizada na Lei de Responsabilidade Fiscal².

Para Dagnino (2009) no Brasil verifica-se que a Gestão e o Planejamento Estratégico ainda correspondem ao aparelho de “Estado Herdado”, onde o planejamento teve frequentemente um caráter demagógico, elitista e manipulador que foi introduzido no período dos governos militar e pressupõe desativado por não estar preparado para atender às demandas sociais, porém na prática as políticas públicas ainda têm muitos paradigmas a serem quebrados para que possam atender adequadamente nossa sociedade cada vez mais complexa.

Segundo Dagnino (2009) o Planejamento Estratégico Governamental - PEG deve projetar o país a uma rota que conduza a estágios civilizatórios superiores, que busque o “Estado Necessário”, entendido como um Estado capaz de atender as demandas sociais e satisfazer a maioria da população, ainda marginalizada.

² Lei Complementar nº101, de 04 de maio de 2000. Lei de Responsabilidade Fiscal. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal.

2.2.1 O Planejamento Estratégico no Estado de São Paulo

Em cumprimento ao disposto no artigo 174, § 1º, da Constituição Estadual³, que estabelece os programas da Administração Pública Estadual e dos demais Poderes do Estado, com seus respectivos objetivos, indicadores, valores e metas, para as despesas de capital e despesas correntes relativas aos programas de duração continuada, foi aprovada pela Assembleia Legislativa do Estado a Lei nº 14.676, de 28 de dezembro de 2011, que institui o Plano Plurianual PPA 2012-2015, que reforça a necessidade de continuidade, expansão, integração e inovação nos diversos setores de gestão para melhoria da qualidade de vida do cidadão, evidenciando a promoção da gestão pública mais profissional, eficiente e alinhada com as técnicas mais modernas de administração, além de buscar constantemente efetiva eficiência nos gastos públicos, eliminando o desperdício de recursos e garantindo êxito nos seus objetivos e resultados.

Diante da legislação citada acima se faz notório que os programas de duração continuada constituem elemento de integração entre os objetivos do Plano Plurianual, as prioridades e metas fixadas nas leis de diretrizes orçamentárias e as programações estabelecidas nos orçamentos anuais.

2.2.2 O Planejamento Estratégico na Polícia Militar do Estado de São Paulo

A Polícia Militar do Estado de São Paulo - PMESP, organização legalista, faz sua gestão orientando-se por proposições das diretrizes orçamentárias e respeitando as leis orçamentárias anuais e os decretos de execução orçamentária, seguindo assim o Programa de Governo que é colocado em prática desde o primeiro dia da sua gestão, visando ao enfrentamento dos grandes desafios apresentados, com destaque no reforço da segurança pública, da manutenção da ordem e da contenção do crime organizado, conforme prescrito no GESPOL (2010).

³ Constituição do Estado de São Paulo, promulgada em 05 de outubro de 1989, Capítulo III - Dos Orçamentos.

O Plano Plurianual⁴ prescreve na seção 5.2.3, Gestão para resultado, que no campo da Gestão Pública é necessário o desenvolvimento e incorporação de novas tecnologias pelo Governo do Estado, pois ainda há muito a percorrer. Além disso, cabe ao Estado lançar mão de novos métodos e técnicas gerenciais que ampliem o compartilhamento do conhecimento de seus servidores, de modo a transformá-lo em produtos e serviços inovadores, compatíveis com as demandas trazidas pela sociedade do conhecimento.

Prescreve ainda que a eficiência na gestão pública e a qualidade do gasto não podem ser consideradas como objetivos em si, mas que a principal missão da Secretaria da Fazenda é prover os recursos necessários para que o Estado atenda às necessidades de serviços públicos e infraestrutura da população com vistas ao desenvolvimento econômico, aumento da qualidade de vida e redução de desigualdades entre pessoas e regiões.

Na área de segurança pública prevê programas de investimentos com objetivo de garantir a segurança pública, agregar valores às atividades da polícia, atualizar, integrar, compartilhar e expandir os sistemas inteligentes, expandir e atualizar os equipamentos policiais, digitalizar e integrar as comunicações com priorização nas regiões metropolitanas e municípios sedes de comando, que demonstram a importância do investimento e da gestão frente aos novos desafios institucionais, que na prática devem contemplar as questões da melhoria e modernização dos processos de gestão dos Órgãos Públicos, para dar respostas adequadas às demandas sociais, que seja eficiente e transparente, e que gere soluções adequadas.

Quanto aos programas e ações definidos, o Plano Plurianual 2012-2015, o PPA, contempla o programa 1819, São Paulo Vivendo em Paz com objetivo de possibilitar à polícia ostensiva o aprimoramento dos programas de policiamento e do policiamento especializado, observadas a polícia comunitária, os direitos humanos, a sustentabilidade ambiental e o fortalecimento da imagem institucional, oferecendo serviços que resultem na redução da criminalidade e no aumento da percepção de segurança, garantindo acesso à polícia. A Justificativa para a criação do programa é a demanda, em que a criminalidade e a violência requerem pronta ação do Estado,

⁴Lei nº 14.676 de 28 de dezembro de 2011, que institui o Plano Plurianual PPA 2012-2015.

visando à proteção e ao socorro da sociedade por meio da conquista de níveis de segurança aceitáveis, o que vem sendo assegurado pela Polícia Militar com o controle da criminalidade, em busca de otimizar a percepção da segurança.

2.2.3 Planejamento Estratégico no CPI 1

A Polícia Militar tem como missão constitucional o exercício da polícia ostensiva e a preservação da ordem pública em todo o território paulista, sendo responsabilidade do CPI 1 a sua execução na região de São José dos Campos, tendo por missão proteger as pessoas, fazer cumprir as leis, combater o crime e preservar a ordem pública.

Para tanto recebe do Estado recursos materiais e humanos, dentre os recursos materiais necessários para a missão, os veículos merecem destaque, devido às características das atividades que são realizadas por meio de programas de policiamento.

Segundo o planejamento estratégico 2008-2011 da Polícia Militar atualmente, existem sete programas de policiamento em efetivo funcionamento na Instituição, sendo:

- Radiopatrulha;
- Escolar;
- Integrado;
- Comunitário;
- Trânsito;
- Força Tática; e
- ROCAM.

Verifica-se que em todos os programas são utilizados veículos automotores e que quase toda a frota é dirigida a área operacional da Instituição.

Conforme o GESPOL (2010) as estratégias operacionais de policiamento baseiam-se no Plano de Policiamento Inteligente (PPI), que identifica as Áreas de

Interesse de Segurança Pública (AISP) e suas peculiaridades direcionando recursos para a realização do policiamento em busca a redução dos índices criminais.

Assim é notório que para o sucesso da organização é de grande importância que a estrutura de gestão e manutenção da frota seja eficiente e ágil, para tanto é de extrema importância à adoção de planos estratégicos adequados.

2.3 A MANUTENÇÃO DE VEÍCULOS

Verifica-se por meio dos diversos autores que tratam sobre o assunto que até pouco tempo a manutenção era tratada por métodos empíricos, pois aparentava ter pouca importância nos resultados das empresas, porém verificou-se em períodos de crise que esse custo se traduzia em fatores primordiais para a competitividade das empresas, assim se vislumbrou a ineficiência no setor que gerava gastos desnecessários, aumentava os custos e comprometia a sobrevivência da organização.

Segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 1994) a manutenção é efetuada para reparar ou evitar uma quebra ou falha inesperada e destina-se a manter os equipamentos em condição de executar uma função requerida.

Atualmente a doutrina recomenda que a manutenção deva se basear em planos bem elaborados, desenvolvido com grande atenção e objetividade, considerando todos os fatores envolvidos, a sua contextualização organizacional e a metodologia empregada.

O desenvolvimento de uma boa estrutura de manutenção em qualquer organização deve se preocupar com aspectos importantes como: estabelecer rotinas de manutenção e inspeção dos veículos por parte de seus condutores, execução da manutenção preventiva periódica dos veículos, providenciar a devida manutenção corretiva ou recuperação de conjuntos e reformas de unidades com agilidade, eficácia e eficiência.

O objetivo da manutenção é, portanto, procurar manter o veículo em boas condições de uso, dentro dos limites econômicos, de forma que sua imobilização seja mínima, aperfeiçoando as estratégias organizacionais.

2.3.1 Manutenção Preventiva

Entendida por um programa de manutenção que define a vida útil dos componentes (peças) do veículo e a estimativa de vida útil está fundamentada em dados estatísticos, associada às ocorrências de quebra dos componentes, em consequência ao desgaste pelo funcionamento da máquina.

Consiste na prática em substituição de peças antes do limite máximo de vida útil com finalidade de manter os equipamentos em perfeitas condições de funcionamento e reduzir a ocorrência de quebras inesperadas e prejuízo em outras peças ou agravamento dos serviços de reparação.

Conforme as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 1994):

“Manutenção Preventiva é definida como a manutenção efetuada em intervalos predeterminados, ou de acordo com critérios prescritos, destinada a reduzir a probabilidade de falhas ou a degradação”, o que possibilita o aumento da produtividade. (grifo nosso)

Assim, a manutenção é realizada por meio de datas ou quilometragem estabelecidas para a execução da manutenção preventiva, essas devem ser pontualmente cumpridas, independentemente de condições de funcionamento ou de conservação do material em que se encontram as peças.

A manutenção preventiva consiste na manutenção orgânica, efetuada essencialmente no 1º e 2º escalões, que tem por finalidade proporcionar a conservação do equipamento e aumento de sua vida útil do veículo.

2.3.1.1 A Manutenção Preventiva no CPI 1

De acordo com as instruções para transportes motorizados da Polícia Militar, I-15-PM (2006) dentre as subfrotas da Polícia Militar, órgãos responsáveis pela manutenção da frota, encontra-se a do Comando de Policiamento do Interior 1 – CPI 1, sediado em São José dos Campos e responsável pela gestão da frota da região do Vale do Paraíba, Litoral Norte e Serra da Mantiqueira, atualmente conhecida como Cone Leste Paulista, uma das principais Regiões Administrativas do Interior do Estado, por estar no eixo de ligação Rio - São Paulo. O CPI 1, sempre proativo, na busca de corresponder à responsabilidade de administrar as atividades policiais no

Cone Leste, iniciou em 2002 sua reestruturação priorizando o planejamento estratégico, a manutenção preventiva e as comunicações internas e externas. Nesse sentido projetou as estruturas do COPOM e da Motomec (Oficina) para atendimento das demandas visando cenários futuros para atender os 20 (vinte) anos subsequentes.

Com a estrutura de Oficina do Setor de Motomecanização melhor equipado foi possível ano a ano ir aperfeiçoando o sistema de manutenção que atualmente atua preventivamente em mais de 80% (oitenta por cento) de suas atividades.

Buscando maximizar o gerenciamento de manutenção e reduzir gastos o CPI 1, iniciou um projeto de manutenção preventiva que buscou por meio do treinamento do motorista e de controle de quilometragem lançados nas Fichas de Controle de Combustível - FCC e do manual do proprietário do veículo fornecido pelo fabricante, projetar a quilometragem no mês subsequente para que pudesse diagnosticar as peças que tivessem que ser substituídas no sistema veicular e antecipar sua compra, sendo que em uma segunda etapa esta projeção passou a fazer agendamento automático para a substituição das peças e a Subfrota transmitia por mensagem eletrônica para os detentores executivos, Comandantes das Companhias PM, para que apresentassem as viaturas nas datas e locais estabelecidos.

O inovador sistema de gestão desenvolvido culminou em redução do tempo de permanência de viaturas nas oficinas e no aumento do tempo médio entre baixas, aferidos nos anos de 2008 a 2010, o que junto a outras iniciativas da organização policial conduziu o CPI 1 e suas unidades subordinadas ao grau "OURO" no Prêmio Polícia Militar da Qualidade 2010, o qual tem validade para uso do selo nos anos de 2011 e 2012.

Para Amandes (2007) o objetivo inicial do CPI 1 com a implantação da manutenção preventiva e do treinamento de motorista era a redução em 50% os números de acidentes apresentados, e para tanto, foi estabelecida metas para cada um dos batalhões e demais unidades subordinadas.

Estabelecidas as metas, foram adotadas medidas objetivas através de um cronograma de ações que tinham como finalidade a conscientização de todo o efetivo sobre a necessidade de mudar a conduta na condução de viaturas, compreendendo medidas administrativas, operacionais e de ensino.

De acordo com Martins (2010) os índices de acidentes na área do CPI-1 tiveram resultado positivo como se pode verificar no Gráfico a seguir:

COMPARATIVO DE ACIDENTES COM VIATURAS DE 2005 A 2010

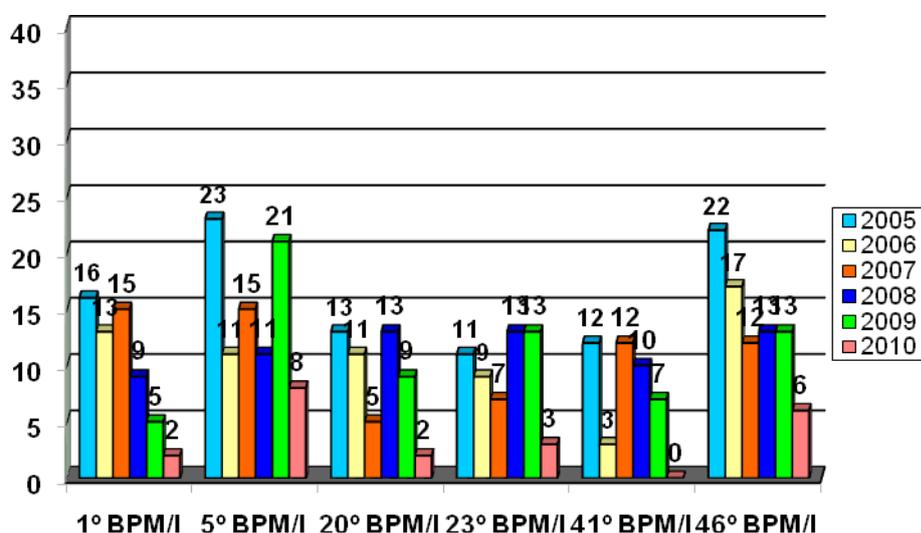


Gráfico 1-Comparativo de acidentes de 2005 a 2010 (atualizado até 16MAI10)

Fonte: Subfrota do CPI/1

Paralelamente a manutenção preventiva foi realizado treinamento em busca do comprometimento dos policiais militares com o trabalho implantado, o qual foi determinante para o sucesso da empreitada.

Os resultados apresentados demonstram o relevante trabalho desenvolvido e sua complexidade, o que reforça a importância do presente trabalho de pesquisa, o qual visa demonstrar e adequar às boas práticas do CPI 1 para que possam ser aplicadas as demais Unidades da Corporação.

2.4 O TREINAMENTO DOS CONDUTORES

De acordo com Martins (2010) o CPI 1 inovou com adoção de um Programa Complementar de Treinamento em Direção Defensiva, o que resultou em significativa redução do número de acidentes envolvendo viaturas na região de Comando, propondo que as práticas de treinamento fossem adotadas nos Cursos de Formação e de Aperfeiçoamento, obtendo êxito em partes uma vez que somente foi incluído no currículo do Curso Superior de Técnico de Polícia Ostensiva e Preservação da Ordem Pública.

Assim, recomenda-se que nos termos das Diretrizes de Ensino, que os preceitos de manutenção preventiva e de direção defensiva, respectivamente sejam aplicados, sempre que possível, nos Programas de Aperfeiçoamento Profissional e no treinamento durante o serviço para aferição dos resultados individuais de cada condutor.

2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUA EXECUÇÃO

Como se verificou a estratégia do CPI-1 foi desenvolvido desde o planejamento, por meio de estudo das demandas, treinamento de pessoas e aplicação de técnicas de manutenção preventiva que em conjunto possibilitam a melhoria de resultados, em busca da eficiência e efetividade das políticas públicas envolvidas. Da mesma forma propõem se que em outras áreas de gestão pública sejam utilizadas técnicas semelhantes em busca de resultados satisfatórios, que promovam a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos.

Segundo Jund (2008) o processo de planejamento e execução na gestão pública começa com a identificação do problema ou demanda da sociedade, conforme figura abaixo:



Figura 3 – Processo de planejamento e orçamentação
Fonte: Jund (2008) adaptado pelo autor

O processo notadamente é cíclico, pois deve ser realizado o controle dos resultados, por meio do monitoramento e da avaliação adequando o planejamento sempre que necessário na fase de revisão, além de que as constantes evoluções tecnológicas possibilitam que surjam novas técnicas, as quais podem mostra-se mais eficientes.

Outras variáveis importantes que devem ser consideradas são os indicadores sociais e os diagnósticos socioeconômicos, que viabilizam a avaliação de resultados e impactos sociais.

Para Jannuzzi (2009) a cada planejamento público em seu tempo e modo passa a desenvolver esforços de aprimoramento conceitual e metodológico em busca de instrumentos melhores de quantificação e qualificação das condições de vida. Nesse processo merece destaque o fruto do processo iniciado nos anos 90, que visava à criação de uma Escola de Governo na Unicamp, e atualmente resultou em Curso de Especialização em Gestão Estratégica Pública, conforme Dagnino (2009) descreve em sua obra “Planejamento Estratégico Governamental.”, em que o autor desenvolve a discussão sobre a aplicação e adequação do planejamento estratégico por meio da Metodologia de Planejamento Situacional.

Na mesma direção seguem Inojosa, Junqueira e Komatsu (1997) que propõem a articulação de saberes e experiências no planejamento, realização e avaliação de ações com o objetivo de alcançar resultados integrados e com sinergia para solução em situações complexas, que resultem no desenvolvimento social.

Assim verifica-se com base na pesquisa bibliográfica desenvolvida que o método desenvolvido pelo CPI 1 para manutenção preventiva se mostrou por meio de resultados satisfatórios como eficiente estratégia de planejamento e gestão.

Na próxima seção será desenvolvido o processo de pesquisa e coleta e análise de dados do planejamento adotado no CPI-1 e suas nuances que poderão comprovar ou não as hipóteses do presente estudo.

3 PESQUISA E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS

Para dar suporte ao estudo foram desenvolvidos quatro tipos de pesquisas sendo evidenciada da seguinte maneira a pesquisa bibliográfica desenvolvida na sessão anterior por meio de que se buscou abranger teoricamente a doutrina sobre o assunto, ao mesmo tempo, as outras três pesquisas foram desenvolvidas, sendo uma entrevista realizada em 24 de setembro, com o atual administrador da Seção de Subfrota do CPI-1, que possibilitou contextualizar historicamente as etapas de desenvolvimento do plano no caso específico a pesquisa de análise financeira junto ao Relatório de Execução Orçamentária do site da Secretaria Estadual da Fazenda, que será apresentado na seção; e ainda um questionário submetido aos 143 Oficiais da área do CPI-1, a fim de opinassem sobre o plano de manutenção preventiva e os seus resultados práticos sendo tabulado e apresentados à frente.

Cabe esclarecer que o questionário foi disponibilizado por meio eletrônico utilizando o Spreadsheet do Google, disponível em: <https://docs.google.com/spreadsheet/ccc?key=0AtUtk7pjEJOZdFJvOFFOcDE4SzBRWk8wczZ3QVRBdGc#gid=0>, em 14 de setembro de 2012, obtendo 133 respostas de 15 de setembro a 10 de outubro do presente ano, conforme gráfico 2 abaixo:

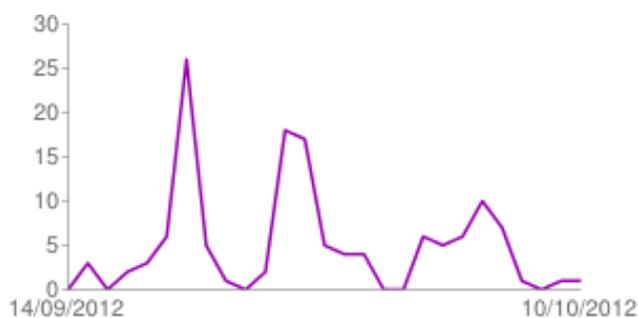


Gráfico 2 Freqüência de respostas ao questionário
Fonte: Questionário elaborado pelo Autor

Quanto à metodologia de coleta de dados no questionário foi utilizado o método hipotético-dedutivo com enfoque qualitativo. A amostragem foi constituída seguindo os ensinamentos de cálculos estatísticos ministrados pelo ilustre Professor Dr. Edman Altheman, da Faculdade Rio Branco em São Paulo utilizando por base o seguinte cálculo a seguir:

N (população) = 143 (cento e quarenta três) Oficiais do CPI 1;

Z (fator de confiabilidade de 99%) = 3;

e (possibilidade de erro) = 4%

p (população favorável) = 50% q (população contrária) = 50% (hipótese menos favorável);

onde:

$$n = N \cdot p \cdot q \cdot Z^2 / p \cdot q \cdot Z^2 + (N-1) \cdot e^2 =$$

$$143 \cdot 50 \cdot 50 \cdot 3^2 / 50 \cdot 50 \cdot 3^2 + (143-1) \cdot 4^2 =$$

$$143 \cdot 2500 \cdot 9 / 2500 \cdot 9 + 142 \cdot 16 =$$

$$3217500 / 22500 + 2272 =$$

$$3217500 / 24772 = 129,88$$

$$n = 130$$

Portanto, verifica-se, diante do cálculo apresenta do amostra coletada de 133 respostas supera a expectativa projetada para o fator de confiabilidade de 99% com possibilidade de erro menor que 4%.

3.1 PESQUISA E ANÁLISE FINANCEIRA

Conforme descrito anteriormente, um dos principais objetivos da pesquisa é a eficiência no planejamento e gestão, assim verificou-se a necessidade de fazer uma análise financeira, buscando informações junto ao Relatório de Execução Orçamentária do site da Secretaria Estadual da Fazenda, disponível em <<http://www.fazenda.sp.gov.br/cge2/balanco.asp>>, onde constam os dados apresentados na Tabela 1 a seguir:

DESPESAS DA UGE 180155 COMANDO DE POLICIAMENTO DO INTERIOR-1 SJCAMPOS				
DESPESAS	2007	2008	2009	2010
333903050 - PEÇAS DE REPOSIAO E ACESSÓRIOS	67.789,82	21.572,50	40.685,95	3.877,20
333903053 - PEÇAS PARA VIATURAS POLICIAIS	585.580,42	596.184,31	446.895,51	483.734,08
333903064 - PEÇAS DE VIATURAS POR ADIANTAMENTO	10.800,00	14.000,00	13.000,00	1.500,00
TOTAL DE PEÇAS POR ANO	664.170,24	631.756,81	500.581,46	489.111,28
333903985 - SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO DE VIATURAS	294.748,50	335.890,20	137.315,70	213.861,00
333903995 - MANUTENÇÃO DE VIATURAS POR ADIANTAMENTO	31.350,00	25.315,00	20.000,00	3.445,00
TOTAL DE SERVIÇOS POR ANO	326.098,50	361.205,20	157.315,70	217.306,00
TOTAL POR ANO	990.268,74	992.962,01	657.897,16	706.417,28

Tabela 1 - Despesas com Manutenção de Viaturas
Fonte: Secretaria da Fazenda – São Paulo

Notória a eficácia financeira gerada pelo Sistema de Manutenção Preventiva do CPI-1, uma vez que apesar da inflação no período, houve tendência de redução dos valores gastos com peças no ano de 2010, que representou 73,65% dos gastos de 2007, conforme gráfico 3. Também as despesas com serviços terceirizados em 2010 representaram 66,65% do valor gasto em 2007, demonstrado no gráfico 4 a seguir, o que gerou economia de mais de R\$ 280.000,00 em 2010 comparado a 2007, gerando economia de aproximadamente 28% anualmente, apesar de verificar a atipicidade do ano de 2009.



Gráfico 3 - Despesas com peças por ano
Fonte: Elaborado pelo autor

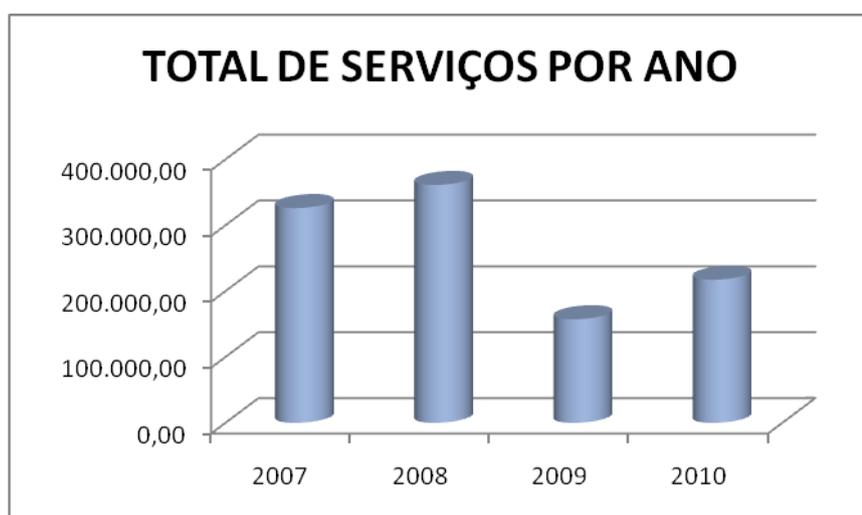


Gráfico 4 - Despesas com serviços terceirizados por ano
Fonte: Elaborado pelo autor

A fim de aperfeiçoar o planejamento a partir de 2010 a aferição passou a ser medida pela Seção de Subfrota do CPI-1 o custo médio por quilômetro rodado, sendo aferido respectivamente R\$ 0,089 e R\$ 0,076 (2011), conforme entrevista.

Outros indicadores que demonstram a eficácia do Plano executado foram os resultados de tempo médio de reparação, que foi reduzido de 600 para 86 minutos, exibido a seguir no gráfico 5; e o tempo médio entre baixas para um mesmo veículo, que passou de 11 para 29 dias entre as paradas, evidenciado no gráfico 6.



Gráfico 5 - Tempo médio de reparação
Fonte: Seção de Subfrota do CPI 1

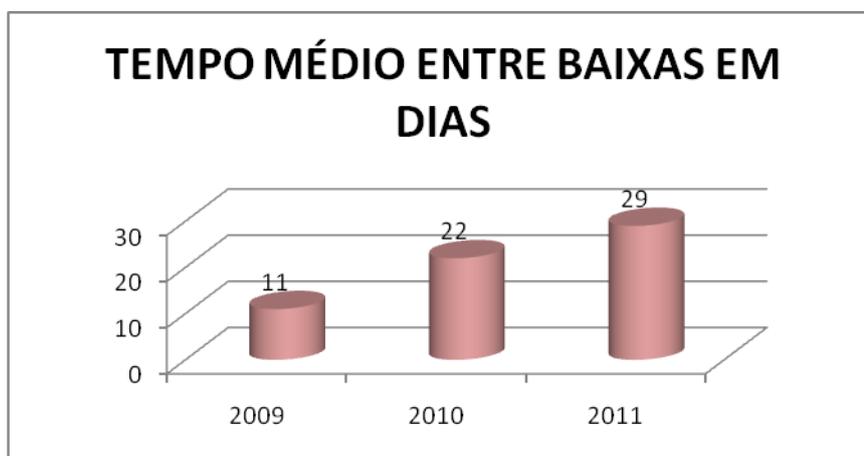


Gráfico 6 - Tempo médio entre baixas
Fonte: Seção de Subfrota do CPI 1

Diante das informações, verifica-se que financeiramente o plano de manutenção preventiva é lucrativo para a sociedade, pois gera eficiência gerencial, por meio de redução de custos, o que vai ao encontro do objetivo da organização, à medida que possibilita que os veículos fiquem disponíveis por mais tempo, atendendo às demandas de todos os *stakeholders* (*partes interessadas*), e alcançando metas e resultados estratégicos, que têm consolidado um modelo efetivo de planejamento e gestão.

3.2 ANÁLISE DA PESQUISA QUALITATIVA

Entre os dias 14 de setembro de 2012 e 10 de outubro de 2012 foi submetido um questionário para análise qualitativa do sistema de manutenção preventiva implantado no CPI-1 para os 143 Oficiais da região de abrangência. Foram obtidas 133 participações tabuladas no Apêndice “B” do presente trabalho.

As questões foram disponibilizadas por meio eletrônico, onde o pesquisado não precisava se identificar. Foi utilizado o Spreadsheet do Google, disponível em <https://docs.google.com/spreadsheet/ccc?key=0AtUtk7pjEJOZdFJvOFFOcDE4SzBRWk8wczZ3QVRBdGc#gid=0> e o resultado passamos a analisar a seguir:

3.2.1 A Qualificação dos Pesquisados

A questão 1 era referente ao tempo de serviço e experiência profissional, sendo assim descrita: quantos anos o senhor tem de serviço?

O gráfico 7 abaixo representa o universo de resposta, sendo 4 até 10 anos, 26 de 10 a 15 anos, 14 de 15 a 20 anos, 51 de 20 a 25 anos e 38 mais de 25 anos.

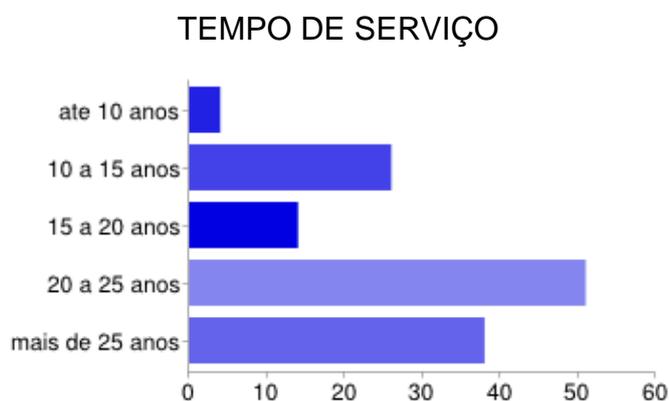


Gráfico 7 - Tempo de Serviço
Fonte: Questionário elaborado pelo autor

Verifica-se que a pesquisa qualitativa foi realizada com gestores de polícia experientes e mais de 60% dos pesquisados tinham mais de 20 anos de experiência profissional.

3.2.2 Funções dos Pesquisados

A questão 2 referenciava a função exercida pelos pesquisados, sendo descrita como: Qual a função que exerce atualmente?

O gráfico 8 representa o universo de resposta, sendo 7 Comandantes de OPM, 08 Subcomandantes de OPM, 47 Comandantes de Cias PM, 9 Chefes de Setor de Motomec e 62 em outras atividades, na grande maioria serviço operacional.



Gráfico 8 - Funções exercidas
Fonte: Questionário elaborado pelo autor

Destaca-se na pesquisa que quase todos os Comandantes e Subcomandantes de OPM e os Chefes do Setor de Motomecânica participaram da pesquisa, além disso, houve grande abrangência entre os Comandantes de Cia PM e Oficiais do serviço operacional, demonstrando a relevância da pesquisa apresentada e a capacitação profissional dos pesquisados.

3.2.3 Conhecimento básico em Mecânica

Na questão 3 buscou-se verificar quanto ao conhecimento básico de mecânica e manutenção preventiva, a fim de verificar a capacitação dos envolvidos, sendo perguntado: O senhor tem conhecimento de mecânica e manutenção preventiva?

O gráfico 9 representa o universo de resposta, sendo 104 positivas e 29 respostas negativas.

CONHECIMENTO DE MECÂNICA

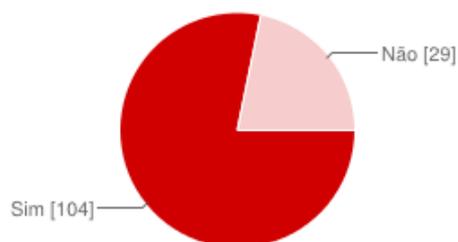


Gráfico 9 - Conhecimento prévio em mecânica
Fonte: Questionário elaborado pelo autor

Verifica-se que a grande maioria tem conhecimento prévio de mecânica e manutenção preventiva.

3.2.4 Prática de manutenção preventiva

Na questão 4 verificou-se que a grande participação pratica em manutenção preventiva, sendo-lhes perguntado: O senhor pratica manutenção preventiva em seu carro ou acompanha as manutenções das viaturas de sua unidade?

O gráfico 10, a seguir, representa as respostas, sendo 111 positivas e 22 negativas.

PRÁTICA MANUTENÇÃO PREVENTIVA

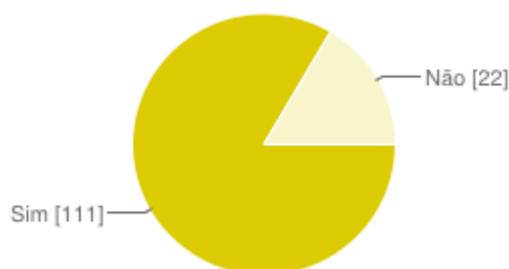


Gráfico 10 - Prática Manutenção Preventiva
Fonte: Questionário elaborado pelo autor

Notório que a grande maioria pratica a manutenção preventiva seja em seu veículo particular ou no acompanhamento da manutenção de viaturas, o que facilita a gestão e a aplicabilidade dos procedimentos preventivos de manutenção.

3.2.5 Acompanhamento da manutenção

A questão 5 buscou verificar quanto ao acompanhamento dos serviços terceirizados de manutenção de viaturas, para analisar a aferição de resultados e o controle, sendo disponibilizado aos pesquisados a opção de assinalar mais de uma resposta sendo assim perguntado: Quanto à manutenção de viaturas, quem acompanha a execução dos serviços?

Na representação abaixo, o gráfico 12 demonstra as respostas, sendo 11 Comandantes, 54 Gestor do Contrato, 40 Detentor Executivo, 81 Mecânico e 28 nenhum dos anteriores.



Gráfico 11 - Quem acompanha a manutenção
Fonte: Questionário elaborado pelo autor

Nota-se que, em regra, é o mecânico que acompanha a manutenção, seguido pelos responsáveis legais, o gestor do contrato de serviços terceirizados e o detentor executivo, que é o responsável pelo veículo, portanto o gerenciamento pode ser melhorado.

Diante da relevância dos colaboradores é importante destacar as 28 respostas “nenhum dos anteriores”, o que reforça a necessidade de padronizar a manutenção e o seu acompanhamento para melhorar a qualidade da gestão da frota.

3.2.6 Uso do manual do proprietário

Na questão 6, buscou-se verificar o uso do manual do proprietário como fonte de consulta para planejamento da manutenção dos veículos sendo perguntado: O senhor já leu ou costuma consultar o manual do proprietário do veículo quando da necessidade de manutenção?

O gráfico 12 abaixo apresenta as respostas, sendo 113 positivas e 20 negativas.

USO DO MANUAL DO PROPRIETÁRIO

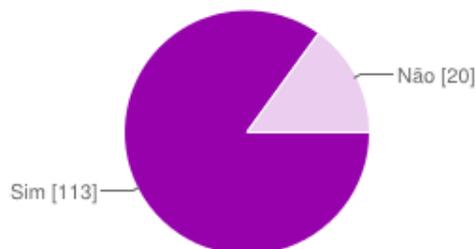


Gráfico 12 - Uso do Manual do Proprietário
Fonte: Questionário elaborado pelo autor

Nota-se que a maioria dos gestores utiliza-se do manual do proprietário para planejar a manutenção veicular, facilitando a gestão e a aplicação dos procedimentos preventivos de manutenção.

3.2.7 Disponibilidade de ferramental

Na questão 7, os pesquisados foram consultados quanto à disponibilidade de ferramental em sua organização, sendo perguntado: Sua OPM possui local e ferramental adequado à realização de manutenção dos veículos?

O gráfico 13 demonstra as respostas, sendo 41 positivas e 92 negativas.

OPM POSSUI FERRAMENTAL

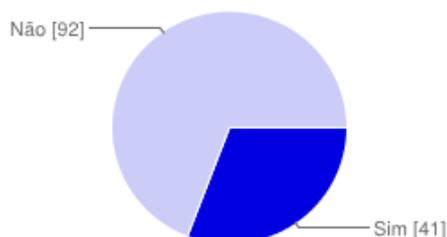


Gráfico 13 - OPM possui ferramental
Fonte: Questionário elaborado pelo autor

Diante da questão é possível verificar que a grande maioria das unidades não possui ferramental adequado para a manutenção dos veículos, cabe observarmos ainda que cada vez mais a inovação tecnológica dos fabricantes vem exigindo novas ferramentas de custos elevados, o que causa transtornos para a

manutenção com mão de obra própria, o que evidencia que o planejamento ainda deixa a desejar em alguns aspectos que tem de ser aperfeiçoados.

3.2.8 Viabilidade da Proposta

Frente à proposta de padronização o planejamento e a gestão de manutenção preventiva com base inicial no manual do proprietário, a questão 8 buscou junto aos pesquisados a sua opinião quanto à aplicabilidade, sendo perguntado: Em sua opinião, se as manutenções de viaturas acompanharem as recomendações do manual do proprietário fornecido pelo fabricante, as condições gerais do veículo e sua vida útil podem melhorar?

O gráfico 14 representa as respostas, sendo 125 positivas e 8 negativas.

VIABILIDADE DA PROPOSTA

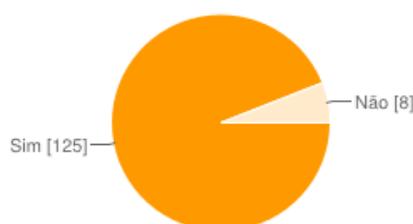


Gráfico 14 - Viabilidade da proposta
Fonte: Questionário elaborado pelo autor

Verifica-se a aplicabilidade da proposta de manutenção preventiva com base no manual do proprietário, uma vez que quase que unânime a opinião dos gestores quanto a sua viabilidade e expectativa de melhora das condições de manutenção da frota.

3.2.9 Condições de segurança e eficiência veicular

A questão 9 buscou a opinião para classificar as condições atuais da frota do CPI-1, sendo perguntado: Em média, como classificaria as condições de segurança e eficiência das viaturas que atuam em sua área?

O gráfico 15 mostra as opiniões expressas nas respostas, sendo 7 muito boa ou excelente; 54 boa; 51 regular; 21 ruim.

CONDIÇÕES DE SEGURANÇA E EFICIÊNCIA VEICULAR

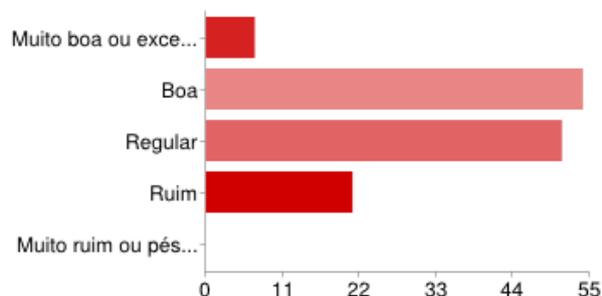


Gráfico 15 - Condições de segurança e eficiência veicular
Fonte: Questionário elaborado pelo autor

Merece destaque que nenhum dos pesquisados apontou condições muito ruins ou péssimas de manutenção veicular. Acredita-se que isso foi possível devido à melhora do planejamento durante os 2 anos de efetiva aplicação de manutenção preventiva; além disso, compete reforçar que teve economia de quase 30% nos custos de manutenção e ainda assim mais de 80% das avaliações foram positivas, o que reforça o sucesso do projeto aplicado no CPI-1. Ainda referente ao assunto, quando da elaboração do questionário, houve a preocupação com as possíveis causas de má condição da frota.

3.2.10 Principais causas de má condição de manutenção

A questão 10 buscou as principais causas que geram má condição de manutenção veicular, a fim de analisá-las e aperfeiçoar a proposta de planejamento, sendo disponibilizado aos pesquisados a opção de assinalar mais de uma resposta, sendo-lhes perguntado: Em caso negativo na questão anterior, assinale abaixo os motivos principais:

O gráfico 16 representa as respostas, sendo 21 a qualidade dos serviços; 35 o tempo de manutenção dilatado; 19 os custos de manutenção elevados; 63 as peças compradas com baixa qualidade; 26 por outros motivos.

PRINCIPAIS CAUSAS DE MÁ CONDIÇÃO DE MANUTENÇÃO

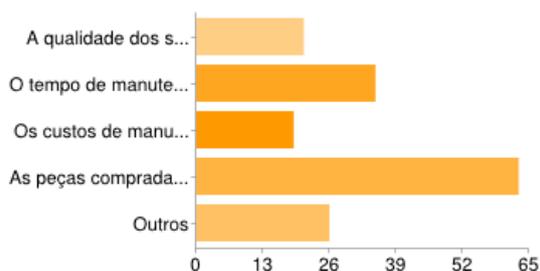


Gráfico 16 - Principais causas de má condição de manutenção
Fonte: Questionário elaborado pelo autor

Destacam-se como causa de má condição de manutenção a baixa qualidade das peças compradas e a falta de agilidade da manutenção, além da qualidade de serviços e os custos altos, mais uma vez as opiniões convergem para a necessidade de aperfeiçoamento do planejamento e gestão, para que os resultados sejam melhores.

3.2.11 Avaliação do Sistema de Manutenção Preventiva do CPI 1

A 11ª questão visava à avaliação do plano de manutenção preventiva do CPI-1, após o período em que foi desenvolvido, sendo-lhes perguntado: Em sua opinião, após a adoção do sistema de manutenção preventiva na área do CPI-1, as condições de segurança e eficiência dos veículos tiveram:

O gráfico 17 demonstra as respostas, sendo 13 grande melhora; 72 melhora; 35 não se alterou; 9 piora; e 4 grande piora.

AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE MANUTENÇÃO PREVENTIVA DO CPI 1

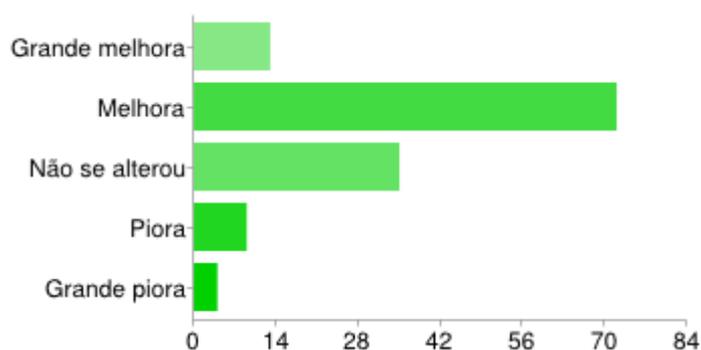


Gráfico 17 - Avaliação do Sistema de Manutenção Preventiva do CPI 1
Fonte: Questionário elaborado pelo autor

Destacam-se as respostas positivas, que mais uma vez apontam para a eficácia da aplicação do plano de manutenção preventiva, por mais de 2 anos, que gerou aproximadamente R\$ 280.000,00 de economia ao erário público em custos de manutenção, reforçando a eficiência de gestão da frota do CPI-1.

De modo geral, verifica-se que as opiniões dos pesquisados vem ao encontro da proposta apresentada, porém há necessidade de confrontar as pesquisas com as hipóteses iniciais e contextualizar os resultados de maneira que a proposta seja efetivada de forma consistente e confiável.

4 ANÁLISE DAS HIPÓTESES

Inicialmente, na fase de projeto de pesquisa, foram levantadas as seguintes hipóteses:

1. O Planejamento estratégico bem estruturado por meio de ações preventivas pode gerar, diretamente, economia de recursos financeiros e, indiretamente, de recursos materiais e humanos, além de redução do impacto ambiental;
2. Possibilidade de aplicação das experiências desenvolvidas no CPI 1, com as devidas adequação, como diretrizes para o planejamento de outros órgãos públicos.

4.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO DE RECURSOS

Verificou-se, diante dos dados da Secretaria Estadual da Fazenda, que apesar do sistema de manutenção preventiva implantado no CPI-1 ainda demandar refinamento, os resultados que foram apresentados são relevantes e consistentes, comprovando a eficiência do plano estratégico e da gestão de recursos. Assim, a hipótese foi evidenciada quanto a sua aplicabilidade, sendo que o seu refinamento será apresentado na proposta do presente trabalho, além disso, verificaram-se ainda outras vantagens na utilização da estratégia estudada como:

4.1.1 Redução de “*Turnover*”

É notório, pelos resultados apresentados, que o treinamento, aliado à manutenção preventiva, resultaram em redução de acidentes, conforme demonstrado no gráfico 1, que representa a análise estatística dos acidentes, os quais incidem diretamente no “*turnover*” (fora do turno) de veículos e pessoas.

4.1.2 Redução de Impacto Ambiental

Diante da entrevista do 1º Ten. PM Maciel e dos resultados econômicos apresentados, notadamente se comprova a redução de insumos consumidos e conseqüentemente a redução do consumo de matéria-prima e de resíduos gerados como resultado do planejamento e gestão adequado. Verifica-se, portanto, que a manutenção preventiva é uma estratégia de planejamento com maior grau de sustentabilidade que o planejamento clássico.

4.2 POSSIBILIDADE DE PADRONIZAÇÃO

A Polícia Militar do Estado de São Paulo é uma instituição muito organizada e normatizada, adotando assim alto padrão de qualidade na gestão e divulgando entre seus órgãos subordinados as melhores práticas, as quais depois de normalizadas e adaptadas a cada realidade, também são colocadas em prática.

Assim, diante de todas as pesquisas realizadas e evidenciadas no presente trabalho, podemos afirmar a viabilidade de aplicação do planejamento estratégico desenvolvido para manutenção preventiva de viaturas, ora em utilização no CPI 1, para manutenção de bens duráveis em outros órgãos públicos, tanto na área de equipamentos, veículos e imóveis, como em outros materiais de relativa permanência, ressaltando as peculiaridades de cada material e as necessidades de cada organização.

5 PROPOSTA

O resultado do presente estudo conduz o autor à apresentação de uma proposta inovadora para aperfeiçoar o planejamento e a gestão estratégica nos diversos órgãos da administração de maneira que utilizem um plano estratégico mais racional e vantajoso, que se aproxime cada vez mais da eficiência exigida pela competitividade, atualmente presente, principalmente nas empresas privadas, propõe-se a redução da atual burocracia gerada pelo Estado Herdado em busca de focalizar no sentido de eficiência e eficácia que demanda o Estado Necessário para atender de maneira coerente e efetiva a população brasileira, ora tão sofrida, dentro dos parâmetros das melhores práticas de gestão.

A proposta principal é a difusão e a adoção da seguinte sugestão de planejamento estratégico com base na prevenção e manutenção, com o objetivo de padronizar a manutenção de bens duráveis, incluindo a possibilidade de terceirização do fornecimento de peças e mão de obra na execução dos serviços.

Assim, foi necessário fracionar o plano em processos, para que ficasse mais fácil a sua compreensão e execução, além de identificar as responsabilidades e os mecanismos de controle, que farão a diferença na execução e controle do planejamento em busca de melhores resultados.

A Figura 2, abaixo, demonstra, por meio de um diagrama de blocos, as atividades que serão processadas no planejamento estratégico.



Fi

Figura 4 - Diagrama de atividades
Fonte: Elaborado pelo autor

A presente proposta visa descrever cada uma das atividades, identificando as tarefas e os passos a serem seguidos.

5.1 CONSULTA AOS STAKEHOLDERS

A fim de que se desenvolva um diagnóstico adequado, quanto às demandas sociais que devam ser tratadas pelo planejamento estratégico são necessários que sejam consultados os interessados, nesse sentido a legislação obriga os governantes a realizar audiências públicas e análise técnica, antes da elaboração e execução das atividades de planejamento e gestão, isso se faz necessário, pois por mais capacitado e informado que seja o gestor, muitas vezes a sua vontade não representa a necessidade e expectativa da população atendida, e somente por meio das consultas será possível identificar estas demandas.

As audiências públicas devem ser realizadas em horário adequado e em diversos locais para que possa ter a abrangência e penetração necessária para atender aos diversos públicos interessada em todas as classes sociais, conforme assegura a Constituição Federal de 1988.

As análises técnicas devem buscar soluções acessíveis no mercado, para que possa ter solução prática e barata utilizando-se de materiais e manuais técnicos de serviços, que viabilizem a livre concorrência dentro de um escopo tecnologicamente adequado à demanda e que viabilize a compra dentro de parâmetros racionais e economicamente aceitáveis.

5.2 IDENTIFICAÇÃO DE DEMANDAS

Após o diagnóstico realizado por meio de consulta a população e técnicos em busca de interesse convergente é possível identificar as demandas sociais e fazer o seu registro em documentos próprios que podem ter diversas nomenclaturas diferentes, de acordo com cada organização e suas respectivas missões.

Uma vez registradas as demandas e registrados suas peculiaridades como custos estimados, locação, adequação e abrangência, entre outros, se faz necessário sua remessa para a alta direção para análise, deliberação e decisão, que no caso de órgãos públicos se trata de inclusão no orçamento.

5.3 ANÁLISE DE OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

Identificadas às demandas sociais e suas peculiaridades é necessário fazer sua análise de viabilidade e prioridade, isso pode ser realizado por meio de diversas técnicas, das quais recomendamos a utilização de matrizes como a SWOT ou FOFA – Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (adaptação em língua portuguesa), conforme Allebrandt (2009), e a classificação de prioridades realizada por meio de Matriz GUT desenvolvida por Kepner e Tregoe (1979), que afere a gravidade, a urgência e a tendência de cada demanda e assim podem ser definidas as prioridades e a sua consequente participação no orçamento público.

5.4 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Diante de toda a complexidade das etapas anteriores, a etapa de elaboração do planejamento estratégico, que é realizada nos diversos níveis de governo sejam pelo Plano Plurianual – PPA, pela Lei de Diretriz Orçamentária – LDO, pela Lei Orçamentária Anual – LOA ou ainda em Planos Diretores de Prefeituras ou outros órgãos públicos, fica mais fácil, desde que sejam respeitados os parâmetros destacados anteriores, que são peculiares do Estado Necessário e contrários aos interesses particulares ou de classes, conforme ocorreu na história de nosso país por diversos anos, por meio da burocracia exacerbada e estamento público.

Conforme se verifica para um bom planejamento estratégico basta respeitar o trabalho precursor que identifica e classifica as demandas sociais facilitando a elaboração, do plano respeitando os parâmetros técnicos de análise e classificação.

Depois disso, basta que seja controlada a gestão dos recursos, por meio de aferição de resultados e metas factíveis que serão analisadas período a período para que possam ser realinhados durante o acompanhamento.

5.4.1 Controle e acompanhamento

Definido os parâmetros e os resultados esperados é possível nas diversas etapas da gestão identificar qualquer erro de diagnóstico ou demanda social que tenha surgido na aferição de resultados, para que sejam realinhados durante a sua execução.

6 CONCLUSÃO

Diante do desenvolvimento do presente trabalho foi verificado que a grande maioria das organizações públicas não consegue realizar planejamento estratégico adequado as suas missões e objetivos, seja por falta de conhecimento técnico, ou por falta de interesse de seus colaboradores, características herdadas de décadas de administração ineficaz do erário e que é possível verificar quase que diariamente por meio da mídia.

Nota-se também que inicialmente o CPI 1, órgão da Polícia Militar responsável pelo policiamento na região do Vale do Paraíba, encontrou um desafio, em que teve quase um terço de seus veículos inoperante, sendo identificado a necessidade e desenvolvida nova forma de planejar a estratégia dentro de parâmetros de gestão pela qualidade. Após ter analisado o planejamento e a gestão da manutenção da frota do CPI 1 e sua readequação sistêmica, a qual com base na prevenção e buscando viabilizar uma alternativa para o aperfeiçoamento do planejamento estratégico e da gestão de seus veículos por meio de melhoria de suas práticas, verifica-se que as medidas adotadas demonstraram-se eficientes e em tese podem ser aplicadas a outros órgãos públicos, que estejam em busca do aperfeiçoamento de seu planejamento, todavia recomenda-se que sua destinação seja dirigida para a manutenção e conservação de bens duráveis considerando que foi este o foco do caso estudado.

Para chegar a esta conclusão salientamos que foi desenvolvido pesquisa em torno do estudo de caso adotado como estratégia no Comando de Policiamento do Interior 1 – CPI-1, sendo levantado histórico de gastos em manutenção, o método de diagnóstico e execução da manutenção e o processo de licitação mais adequado para a referida manutenção.

Os resultados apurados confirmaram as hipóteses de que planejamento estratégico e a gestão de recursos se demonstraram mais eficazes e efetivas e que possibilitou sua padronização, o que demonstra sua viabilidade, uma vez que gerou maior celeridade, redução de custos e de tempo na manutenção, além de reduzir os impactos ambientais, o que por consequência resultou na melhoria da qualidade dos serviços disponibilizados a população.

O presente trabalho foi desenvolvido em pressupostos teóricos e legais apresentados nas seções iniciais, além das experiências descritas pelo 1º Ten Euclides Maciel em entrevista, também em pesquisa realizada com os Oficiais do CPI-1, a fim de esclarecer as questões estratégicas para a Instituição, e o impacto direto nos resultados referentes à produtividade. Isso tudo serviu por base para as considerações apresentadas e a proposta desenvolvida, com o intuito de auxiliar outros órgãos públicos a encontrar os caminhos trilhados pelo CPI-1 em seu planejamento estratégico, que se mostrou como uma boa solução para sua problemática, ou para que possam as demais organizações por meio de aperfeiçoamento da tese apresentada também superar seus desafios.

Destaca-se no caso específico que sua aplicação pode gerar economia de mais de 20% dos recursos orçamentário do CPI-1, além de reduzir o percentual de veículos parados, melhorando os resultados operacionais.

Além disso, a economia gerada pelo novo planejamento estratégico adotado vai em direção da doutrina de eficiência na gestão aplicada na Polícia Militar do Estado de São Paulo, descrita no livro GESPOL (2010) na medida em que busca a economia em custeio para que se possam redirecionar os recursos para investimentos, que viabilizem a melhora da qualidade de vida das pessoas atendidas.

Por fim, notadamente comprovaram-se as hipóteses inicialmente elencadas e foram apresentadas as possíveis soluções por meio de uma proposta que fornece os requisitos mínimos e básicos para a realização de um planejamento estratégico eficiente, sendo esse realizado de maneira dirigida as demandas sociais identificadas por meio de informações diretamente indicadas pela população, características fundamentais do “Estado Necessário”, que se trata daquele não apenas democrático de direito, mas de fato, para que sejam aplicadas a essas demandas ferramentas e técnicas administrativas e científicas que viabilizem um planejamento eficaz, que antecipe a identificação das demandas e a indicação de suas possíveis soluções, para que, no momento correto, possam ser aplicadas de forma eficiente e sustentável resultando em maior efetividade das atividades governamentais, impactando diretamente e de forma positiva na qualidade de vida da população brasileira.

REFERÊNCIAS

- ABRANTES, Luiz Antônio e FERREIRA, Marco Aurélio Marques. **Gestão Tributária**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.
- ALLEBRANDT, Sérgio Luís; Griebeler, Marcos Paulo Dhein; Siedenberg, Dieter Rugard e Höffler, Cláudio Edilberto. **Planejamento Estratégico Local**. Ijuí: Editora Unijuí, 2009.
- AMANDES, João Batista. **Padronização de Mecanismos para Redução dos Índices de Acidentes de Trânsito com Viaturas Policiais Militares**. Dissertação de Mestrado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública - Centro de Altos Estudos da Segurança Cel. Terra. São Paulo: CAES, 2007.
- ALVARENGA, Antônio C. NOVAES. Antonio G. N. **Logística Aplicada**: suprimento e distribuição física. 3 edição. São Paulo. Ed.Edgar Blucher Ltda. 2000.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, NBR 5462: Confiabilidade e manutenibilidade. Rio de Janeiro: ABNT, 1994.
- BARAT, Josef. **Logística, transporte e desenvolvimento econômico**. São Paulo: CLA, 2007.
- BANDEIRA DE MELLO, Celso Antonio. **Curso de Direito Administrativo**. 26 ed. São Paulo: Malheiros, 2009.
- BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Congresso Federal, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 11 jun 2012.
- _____. **Consumo Sustentável**. Manual de Educação. Brasília: Consumers Internacional/MMA/MEC/IDEC, 2005.
- _____. **DL 200/1967**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 1967.
- _____. **Lei nº 8.666**, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos no âmbito da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em <<http://www.presidencia.gov.br>>. Acesso em 10 jul. 2012.
- _____. **Lei Complementar nº101**, de 04 de maio de 2000. Lei de Responsabilidade Fiscal. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm>. Acesso em 17 jul. 2012.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **A reforma do Estado nos anos 90 lógica e mecanismos de controle**. *Lua Nova Revista de Cultura e Política*, n. 45, 1998 49-95. *Desarrollo Económico*, 38(150) jul. 1998.
- CHIAVENATTO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**, vol.1: Rio de Janeiro, 5ª edição, Campus, 1999.

CORRÊA, Isabela M. **Planejamento Estratégico e Gestão Pública por resultados no processo de reforma administrativa de Estado de Minas Gerais** in Ver. Administração Pública, vol.41, no 3. Rio de Janeiro, May/June, 2007.

DAGNINO, Renato Peixoto. **Planejamento Estratégico Governamental**. Florianópolis; Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 21 ed. atualizada. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Parcerias na Administração Pública: concessão, permissão, franquia, terceirização e outras formas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. 2. ed., ver. e aum. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FIGUEIREDO Lúcia Valle. **Curso de Direito Administrativo**. 7. ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

GESPOL. **Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo**. 2. ed. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2010. Disponível em: <http://www.polmil.sp.gov.br/livro_gespol.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2012.

GIOSA, Lívio A. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

GUIMARÃES, Irce Fernandes Gomes. **Estudo sobre Qualidade e Eficiência na Gestão Pública**. Ouro Preto: UFOP/CEAD, 2010.

INOJOSA, Rose Marie; JUNQUEIRA, Luciano A. P.; KOMATSU, Suely. **Descentralização e Intersetorialidade na Gestão Pública Municipal no Brasil: A experiência de Fortaleza**. São Paulo: FUNDAP, 1997. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/UNPAN003743.pdf>>. Acesso em: 29 out. 2010.

JANNUZZI, Paulo de Martino. **Indicadores Socioeconômicos na Gestão Pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

JUND, Sérgio. **Administração, Orçamento e Contabilidade Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KEPNER-TREGOE, INC. **Problem analysis and decision making**. Kepner-Tregoe, 1979.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

MARTINS, Adalto da Silva. **Capacitação de policiais militares do município de São José dos Campos para condução segura de viatura do tipo quatro rodas, em situação de emergência**. Dissertação de Mestrado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública - Centro de Altos Estudos da Segurança Cel. Terra. São Paulo: CAES, 2010.

MALMEGRIN, Maria Leonídia. **Redes públicas de cooperação local**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

MASLOW, Abraham H. Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Yolanda Ferreira, CORDEIRO, Laerte Leite. **O comportamento humano na empresa: uma antologia**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1975.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Licitação e Contrato Administrativo**. 14. ed. São Paulo: Malheiros, 2006.

_____. **Direito Administrativo Brasileiro**. 35. ed. São Paulo: Malheiros, 2009.

MENDONÇA, Ricardo Rodrigues Silveira de. **Processos Administrativos**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

NIKOLUK, Eliane Scachetti. **Diagrama de Influxo da Sensação de Segurança: uma Estratégia Institucional**. Tese do Programa de Doutorado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública no Centro de Altos Estudos de Segurança Pública "Cel Nelson Freire Terra". São Paulo: CAES, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, Organização e Métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 2009.

PEREIRA JUNIOR, Jessé Torres. **Comentários à lei de Licitações e Contratações da Administração Pública**. 6. ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2003.

PINHEIRO, Otilie Macedo. **Plano Diretor e Gestão Urbana**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

RAMOS, Dora Maria de Oliveira. **Terceirização na Administração Pública**. São Paulo: Editora LTR, 2001.

ROSA, Rodrigo de Alvarenga. **Gestão Logística**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

SALLES, Helena da Motta. **Gestão Democrática e Participativa**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

SANTOS, Maria Paula Gomes dos. **O Estado e os Problemas Contemporâneos**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES:UAB, 2009.

SÃO PAULO. **Constituição do Estado de São Paulo**, promulgada em 05 de outubro de 1989. Diário Oficial do Estado, n. 135, 06 out. 1989.

_____. **Lei Estadual nº 6.544**, de 22 de novembro de 1989. Dispõe sobre o estatuto jurídico das licitações e contratos pertinentes a obras, serviços, compras, alienações, concessões e locações no âmbito da Administração Centralizada e Autárquica. Disponível em <http://info.fazenda.sp.gov.br>. Acesso em 10 jul. 2012

_____. **Lei Estadual nº 14.676** de 28 de dezembro de 2011, que institui o Plano Plurianual PPA 2012-2015. Secretaria de Economia e Planejamento. Disponível em <http://www.legislacao.sp.gov.br/legislacao/index.htm>. Acesso em: 10 jul. 2012.

_____. Polícia Militar do Estado de São Paulo – EM/PM. **Instruções para Transportes Motorizados da Polícia Militar (I-15-PM)**. 6. ed. 2006. Disponível em <<http://organizacao/unidades/4emprm>>. Acesso em 15 jul.2012.

_____. Polícia Militar do Estado de São Paulo – EM/PM. 6ª Seção. **Planejamento Estratégico 2008-2011**. Disponível em <<http://www.intranet.polmil.sp.gov.br/organização/unidades/6empm>>. Acesso em: 10 jul. 2012.

SOARES, Maximiano Cássio. **Gestão da Manutenção da Frota: A Polícia Militar frente ao Plano Plurianual - Desafio a Vencer**. Tese de Doutorado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública - Centro de Altos Estudos da Segurança Cel. Terra. São Paulo: CAES, 2008.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

APÊNDICE A - Entrevista com o 1º Ten PM Euclides Maciel Alves Junior em 24set12

A entrevista a seguir foi aplicada a um especialista no assunto de planejamento estratégico que no caso desenvolveu o plano de manutenção preventiva e utilizada com o objetivo de confirmar a importância de uma realização do planejamento estratégico adequado e coletar dados para elaboração desse estudo monográfico.

1. Qual sua experiência profissional?

R: Exerço atividade junto ao Setor de Motomecanização e administração de frota no CPI-1 a cerca de 7 (sete) anos.

2. O que entende pelo conceito de Planejamento Estratégico e Manutenção Preventiva?

R: O planejamento estratégico é desenvolvimento de estudo de problemas e soluções, que irá possibilitar a tomada de decisões que irá estabelecer objetivos e metas que direcionam a organização em busca dos melhores resultados em sua missão.

A manutenção preventiva é o conjunto de inspeções realizadas no veículo de quatro e duas rodas, a fim de verificar as condições mínimas estabelecidas pelo fabricante para o bom funcionamento dos sistemas de freio, arrefecimento, lubrificação, direção, elétrico, pneumáticos, entre outros.

3. Por questões culturais e da organização do mercado automotivo qual a importância do planejamento de manutenção preventiva dos veículos?

R: O planejamento da manutenção preventiva em termos cultural e estratégico busca conscientizar os proprietários e condutores de veículos a importância do planejamento e da prevenção de incidentes ou acidentes, por meio da manutenção veicular, quanto ao mercado busca economia de tempo e dinheiro para as organizações e o prolongamento da vida útil dos veículos.

4. Com o planejamento adequado da manutenção um automóvel pode prolongar sua vida útil em condições de segurança e eficiência?

R: A substituição de peças, a troca de fluído e óleo no tempo correto e de acordo com as especificações técnicas, quanto aos prazos e quilometragem estabelecida pelo fabricante ou técnicos designados para a avaliação, aumenta consideravelmente a vida útil dos sistemas integrados ao veículo, pois agem de modo preventivo, evitando o desgaste prematuro dos componentes.

5. Com o planejamento baseado no manual do fabricante os custos de manutenção não seriam muito elevados?

R: Se olharmos pela questão da segurança do funcionamento do veículo e do aumento da vida útil do veículo o custo da manutenção preventiva não é elevada, no caso específico do CPI 1 gerou mais de 20% de economia.

6. Quais são os principais problemas seguindo um critério de gravidade que envolve os sistemas de segurança e eficiência das viaturas e como identificá-los e priorizá-los?

R: Por experiência podemos elencar:

- a) *Desgaste prematuro do sistema de freios;*
- b) *Desgaste prematuro do sistema de transmissão (disco, platô e rolamento);*
- c) *Danos no sistema de suspensão (buchas, terminais, pivô, amortecedores, bandeja);*
- d) *Danos no motor.*

Nas etapas de Planejamento e avaliação nos utilizamos as Matrizes SWOT e GUT, para análise de demanda.

7. A manutenção sugerida pelo fabricante do veículo atende às reais necessidades da sua frota?

R: *A partir de 2010 foi implementado na Motomec do CPI-1 o Plano de Manutenção Preventiva, esta manutenção é aplicada dentro dos padrões estabelecidos pelo fabricante; A utilização desse modelo apresentou estatisticamente acentuada diminuição nas baixas devido a substituição dos componentes, evitando-se quebras indesejáveis, além da economia citada anteriormente.*

8. Quando se iniciou o plano de manutenção preventiva em sua organização?

R: *Efetivamente na forma atual em Janeiro de 2010, após ser aperfeiçoado desde 2002.*

9. Como são aferidos os resultados?

R: *Através de indicadores no caso de manutenção são indicadores de Manutenibilidade que aferem o tempo entre as baixas e o indicador de controle de tempo de parada para realização da manutenção.*

10. Os resultados demonstram melhoria em que aspectos?

R: *Sim. O tempo entre quebras aumentou para cerca 28 dias e o tempo de manutenção foi reduzido para cerca de 1h,30min*

11. O senhor recomendaria o plano de manutenção preventiva para outros órgãos?

R: *Sim.*

12. O senhor autoriza a utilização das informações no trabalho monográfico em desenvolvimento por este pesquisador?

R: *Sim.*

APÊNDICE B - Questionario dirigido aos Oficiais da área do CPI 1

Indicação de data e hora	Quantos anos tem de serviço?	Qual função exerce atualmente?	Você tem conhecimento de mecânica e manutenção preventiva	Você pratica manutenção preventiva em seu carro?	Quanto a manutenção de viaturas quem acompanha a execução dos serviços? (poderá selecionar mais de uma resposta)
9/15/2012 14:09:22	20 a 25 anos	Comandante de Cia PM	Não	Não	Mecânico
9/15/2012 15:22:55	mais de 25 anos	Outros	Sim	Sim	Mecânico, Nenhum dos anteriores
9/15/2012 17:51:16	20 a 25 anos	Comandante de OPM	Sim	Sim	Gestor do contrato, Mecânico
9/17/2012 17:59:03	20 a 25 anos	Comandante de Cia PM	Não	Não	Mecânico
9/17/2012 19:24:41	20 a 25 anos	Comandante de Cia PM	Sim	Sim	Gestor do contrato, Mecânico
9/18/2012 8:05:48	mais de 25 anos	Outros	Sim	Sim	Mecânico, Nenhum dos anteriores
9/18/2012 14:34:21	mais de 25 anos	Chefe de Setor de Motomec	Não	Sim	Mecânico
9/18/2012 14:39:26	mais de 25 anos	Outros	Não	Sim	Mecânico
9/19/2012 9:35:33	20 a 25 anos	Outros	Sim	Sim	Gestor do contrato
9/19/2012 9:55:47	20 a 25 anos	Outros	Sim	Sim	Gestor do contrato
9/19/2012 10:29:38	10 a 15 anos	Comandante de Cia PM	Não	Sim	Gestor do contrato, Mecânico
9/19/2012 20:18:32	10 a 15 anos	Comandante de Cia PM	Não	Sim	Gestor do contrato, Mecânico
9/19/2012 21:06:10	mais de 25 anos	Comandante de Cia PM	Sim	Sim	Gestor do contrato, Detentor executivo, Mecânico
9/19/2012 21:06:19	mais de 25 anos	Comandante de Cia PM	Sim	Sim	Gestor do contrato, Detentor executivo, Mecânico
9/20/2012 6:12:07	10 a 15 anos	Outros	Não	Não	Mecânico
9/20/2012 6:37:36	ate 10 anos	Outros	Sim	Sim	Mecânico
9/20/2012 6:39:31	ate 10 anos	Outros	Sim	Sim	Mecânico
9/20/2012 7:02:07	15 a 20 anos	Outros	Sim	Sim	Mecânico
9/20/2012 7:10:34	15 a 20 anos	Outros	Sim	Sim	Mecânico
9/20/2012 8:29:09	20 a 25 anos	Outros	Sim	Sim	Nenhum dos anteriores
9/20/2012 8:48:07	mais de 25 anos	Subcomandante de OPM	Sim	Sim	Mecânico, Nenhum dos anteriores
9/20/2012 8:57:08	mais de 25 anos	Outros	Sim	Sim	Mecânico, Nenhum dos anteriores
9/20/2012 11:01:32	20 a 25 anos	Subcomandante de OPM	Sim	Sim	Gestor do contrato
9/20/2012 11:12:36	20 a 25 anos	Chefe de Setor de Motomec	Sim	Sim	Gestor do contrato
9/20/2012 11:22:31	mais de 25 anos	Comandante de OPM	Sim	Sim	Comandante, Gestor do contrato, Detentor executivo, Mecânico

9/20/2012 11:24:31	mais de 25 anos	Comandante de OPM	Sim	Sim	Comandante , Gestor do contrato, Detentor executivo, Mecânico
9/20/2012 11:42:45	mais de 25 anos	Subcomandante de OPM	Sim	Sim	Gestor do contrato, Detentor executivo
9/20/2012 11:45:53	mais de 25 anos	Comandante de OPM	Sim	Sim	Gestor do contrato, Detentor executivo
9/20/2012 13:37:38	10 a 15 anos	Outros	Sim	Sim	Gestor do contrato, Detentor executivo
9/20/2012 13:39:11	20 a 25 anos	Chefe de Setor de Motomec	Sim	Sim	Nenhum dos anteriores
9/20/2012 13:39:23	20 a 25 anos	Outros	Sim	Sim	Nenhum dos anteriores
9/20/2012 13:40:02	15 a 20 anos	Outros	Não	Não	Mecânico
9/20/2012 13:40:57	20 a 25 anos	Comandante de Cia PM	Não	Não	Mecânico
9/20/2012 13:49:38	10 a 15 anos	Outros	Sim	Sim	Gestor do contrato, Detentor executivo
9/20/2012 14:20:12	10 a 15 anos	Comandante de Cia PM	Sim	Não	Mecânico
9/20/2012 14:26:16	10 a 15 anos	Comandante de Cia PM	Sim	Não	Mecânico
9/20/2012 19:44:31	10 a 15 anos	Outros	Não	Sim	Nenhum dos anteriores
9/20/2012 19:54:38	10 a 15 anos	Outros	Não	Sim	Nenhum dos anteriores
9/20/2012 21:15:24	15 a 20 anos	Comandante de Cia PM	Sim	Sim	Comandante, Gestor do contrato, Detentor executivo
9/20/2012 21:45:22	15 a 20 anos	Chefe de Setor de Motomec	Sim	Não	Comandante, Gestor do contrato, Detentor executivo
9/21/2012 8:03:56	10 a 15 anos	Outros	Não	Não	Mecânico
9/21/2012 9:04:09	mais de 25 anos	Comandante de OPM	Sim	Sim	Mecânico
9/21/2012 9:37:46	mais de 25 anos	Outros	Sim	Sim	Mecânico
9/21/2012 14:23:59	15 a 20 anos	Outros	Sim	Não	Mecânico
9/21/2012 14:44:53	15 a 20 anos	Subcomandante de OPM	Sim	Sim	Mecânico
9/22/2012 14:49:32	20 a 25 anos	Comandante de Cia PM	Sim	Sim	Gestor do contrato, Mecânico
9/24/2012 19:13:00	10 a 15 anos	Outros	Sim	Não	Nenhum dos anteriores
9/24/2012 19:38:10	10 a 15 anos	Outros	Sim	Não	Nenhum dos anteriores
9/25/2012 4:05:21	20 a 25 anos	Comandante de Cia PM	Sim	Sim	Comandante, Gestor do contrato, Detentor executivo, Mecânico
9/25/2012 4:25:42	20 a 25 anos	Comandante de Cia PM	Sim	Sim	Comandante, Gestor do contrato, Detentor executivo, Mecânico
9/25/2012 16:16:56	20 a 25 anos	Comandante de Cia PM	Sim	Sim	Detentor executivo
9/25/2012 16:33:46	20 a 25 anos	Outros	Sim	Sim	Detentor executivo
9/25/2012 16:36:27	20 a 25 anos	Comandante de Cia PM	Sim	Sim	Gestor do contrato, Mecânico
9/25/2012 16:46:33	20 a 25 anos	Comandante de Cia PM	Sim	Sim	Gestor do contrato, Mecânico
9/25/2012 17:01:57	mais de 25 anos	Comandante de Cia PM	Sim	Sim	Gestor do contrato, Detentor executivo, Mecânico

9/25/2012 17:12:43	mais de 25 anos	Comandante de Cia PM	Sim	Sim	Gestor do contrato, Detentor executivo, Mecânico
9/25/2012 22:09:43	10 a 15 anos	Outros	Sim	Sim	Detentor executivo
9/25/2012 22:11:00	10 a 15 anos	Outros	Sim	Sim	Detentor executivo
9/25/2012 22:35:49	20 a 25 anos	Outros	Sim	Sim	Nenhum dos anteriores
9/25/2012 22:53:59	20 a 25 anos	Outros	Sim	Sim	Nenhum dos anteriores
9/25/2012 23:55:47	10 a 15 anos	Outros	Não	Sim	Nenhum dos anteriores
9/25/2012 23:56:01	10 a 15 anos	Outros	Não	Sim	Nenhum dos anteriores
9/25/2012 23:57:58	15 a 20 anos	Outros	Não	Sim	Nenhum dos anteriores
9/25/2012 23:58:02	15 a 20 anos	Comandante de Cia PM	Não	Sim	Nenhum dos anteriores
9/25/2012 23:59:06	mais de 25 anos	Outros	Sim	Sim	Comandante, Gestor do contrato, Detentor executivo, Mecânico
9/25/2012 23:59:37	mais de 25 anos	Comandante de Cia PM	Sim	Sim	Comandante, Gestor do contrato, Detentor executivo, Mecânico
9/26/2012 0:00:09	mais de 25 anos	Comandante de Cia PM	Sim	Sim	Gestor do contrato, Detentor executivo, Mecânico
9/26/2012 0:01:17	mais de 25 anos	Comandante de Cia PM	Sim	Sim	Gestor do contrato, Detentor executivo, Mecânico
9/26/2012 0:20:18	mais de 25 anos	Chefe de Setor de Motomec	Sim	Sim	Gestor do contrato, Mecânico
9/26/2012 0:22:03	mais de 25 anos	Chefe de Setor de Motomec	Sim	Sim	Gestor do contrato, Mecânico
9/26/2012 0:43:20	mais de 25 anos	Comandante de Cia PM	Sim	Sim	Gestor do contrato, Detentor executivo, Mecânico
9/26/2012 0:43:38	mais de 25 anos	Outros	Sim	Sim	Gestor do contrato, Detentor executivo, Mecânico
9/26/2012 0:54:40	20 a 25 anos	Subcomandante de OPM	Sim	Sim	Gestor do contrato, Detentor executivo, Mecânico
9/26/2012 0:58:04	20 a 25 anos	Outros	Sim	Sim	Gestor do contrato, Detentor executivo, Mecânico
9/26/2012 1:04:58	10 a 15 anos	Outros	Sim	Sim	Nenhum dos anteriores
9/26/2012 16:05:58	20 a 25 anos	Comandante de Cia PM	Sim	Sim	Nenhum dos anteriores
9/26/2012 17:13:56	20 a 25 anos	Comandante de Cia PM	Não	Sim	Gestor do contrato
9/26/2012 17:29:34	20 a 25 anos	Comandante de Cia PM	Sim	Sim	Detentor executivo
9/26/2012 17:37:17	20 a 25 anos	Comandante de Cia PM	Sim	Não	Detentor executivo, Mecânico
9/26/2012 19:20:12	20 a 25 anos	Comandante de Cia PM	Sim	Sim	Mecânico
9/26/2012 20:58:15	20 a 25 anos	Outros	Sim	Sim	Nenhum dos anteriores
9/26/2012 22:25:43	mais de 25 anos	Comandante de OPM	Sim	Sim	Detentor executivo, Mecânico
9/26/2012 22:38:04	mais de 25 anos	Subcomandante de OPM	Sim	Sim	Gestor do contrato, Detentor executivo, Mecânico

9/27/2012 9:17:08	20 a 25 anos	Comandante de Cia PM	Sim	Sim	Detentor executivo, Mecânico
9/27/2012 14:32:30	mais de 25 anos	Outros	Sim	Sim	Gestor do contrato
9/27/2012 14:42:11	20 a 25 anos	Outros	Sim	Sim	Comandante
9/27/2012 15:24:10	mais de 25 anos	Comandante de Cia PM	Sim	Sim	Comandante, Gestor do contrato
9/27/2012 15:49:19	20 a 25 anos	Outros	Não	Não	Gestor do contrato
9/28/2012 11:19:44	10 a 15 anos	Outros	Sim	Sim	Nenhum dos anteriores
9/28/2012 12:16:15	20 a 25 anos	Comandante de Cia PM	Sim	Sim	Detentor executivo
9/28/2012 13:30:00	20 a 25 anos	Outros	Sim	Sim	Detentor executivo
9/28/2012 17:18:28	20 a 25 anos	Outros	Sim	Sim	Detentor executivo, Mecânico
9/29/2012 10:12:04	20 a 25 anos	Comandante de Cia PM	Sim	Sim	Mecânico
9/29/2012 10:29:38	10 a 15 anos	Comandante de Cia PM	Não	Sim	Gestor do contrato, Mecânico
9/29/2012 11:06:10	mais de 25 anos	Chefe de Setor de Motomec	Sim	Sim	Gestor do contrato, Detentor executivo, Mecânico
9/29/2012 14:30:00	mais de 25 anos	Comandante de Cia PM	Sim	Sim	Gestor do contrato, Mecânico
10/2/2012 8:05:48	mais de 25 anos	Outros	Sim	Sim	Mecânico, Nenhum dos anteriores
10/2/2012 13:56:40	mais de 25 anos	Comandante de Cia PM	Sim	Sim	Gestor do contrato, Detentor executivo
10/2/2012 15:31:21	mais de 25 anos	Comandante de OPM	Sim	Sim	Mecânico
10/2/2012 17:11:34	mais de 25 anos	Comandante de Cia PM	Sim	Não	Mecânico
10/2/2012 18:34:21	mais de 25 anos	Chefe de Setor de Motomec	Não	Sim	Mecânico
10/2/2012 19:54:38	10 a 15 anos	Outros	Não	Sim	Nenhum dos anteriores
10/3/2012 9:45:53	20 a 25 anos	Outros	Sim	Sim	Gestor do contrato
10/3/2012 11:01:32	20 a 25 anos	Subcomandante de OPM	Sim	Sim	Gestor do contrato
10/3/2012 13:39:23	20 a 25 anos	Outros	Sim	Sim	Nenhum dos anteriores
10/3/2012 17:39:26	mais de 25 anos	Outros	Não	Sim	Mecânico
10/3/2012 18:30:32	20 a 25 anos	Comandante de Cia PM	Sim	Sim	Gestor do contrato, Mecânico
10/4/2012 8:17:07	10 a 15 anos	Outros	Não	Não	Mecânico
10/4/2012 11:42:45	mais de 25 anos	Subcomandante de OPM	Sim	Sim	Gestor do contrato, Detentor executivo
10/4/2012 12:22:11	15 a 20 anos	Comandante de Cia PM	Sim	Sim	Mecânico
10/4/2012 12:24:03	20 a 25 anos	Outros	Sim	Sim	Gestor do contrato, Mecânico
10/4/2012 13:40:02	15 a 20 anos	Outros	Não	Não	Mecânico
10/4/2012 14:26:16	10 a 15 anos	Comandante de Cia PM	Sim	Não	Mecânico
10/5/2012 7:37:36	ate 10 anos	Outros	Sim	Sim	Mecânico
10/5/2012 12:00:11	20 a 25 anos	Comandante de Cia PM	Sim	Sim	Mecânico

10/5/2012 13:37:38	10 a 15 anos	Outros	Sim	Sim	Gestor do contrato, Detentor executivo
10/5/2012 13:40:57	20 a 25 anos	Comandante de Cia PM	Não	Não	Mecânico
10/5/2012 14:09:55	20 a 25 anos	Comandante de Cia PM	Não	Não	Mecânico
10/5/2012 14:20:12	10 a 15 anos	Comandante de Cia PM	Sim	Não	Mecânico
10/5/2012 15:10:34	15 a 20 anos	Outros	Sim	Sim	Mecânico
10/5/2012 15:29:52	mais de 25 anos	Outros	Sim	Sim	Mecânico, Nenhum dos anteriores
10/5/2012 16:29:18	20 a 25 anos	Comandante de Cia PM	Não	Sim	Mecânico
10/5/2012 18:18:41	20 a 25 anos	Outros	Sim	Sim	Nenhum dos anteriores
10/6/2012 8:39:31	ate 10 anos	Outros	Sim	Sim	Mecânico
10/6/2012 13:49:38	10 a 15 anos	Outros	Sim	Sim	Gestor do contrato, Detentor executivo
10/6/2012 16:29:05	20 a 25 anos	Outros	Sim	Sim	Nenhum dos anteriores
10/6/2012 17:02:07	15 a 20 anos	Outros	Sim	Sim	Mecânico
10/6/2012 17:59:13	20 a 25 anos	Comandante de Cia PM	Não	Não	Mecânico
10/6/2012 19:04:31	10 a 15 anos	Outros	Não	Sim	Nenhum dos anteriores
10/6/2012 19:14:41	20 a 25 anos	Comandante de Cia PM	Sim	Sim	Gestor do contrato, Mecânico
10/7/2012 11:15:24	15 a 20 anos	Chefe de Setor de Motomec	Sim	Sim	Comandante, Gestor do contrato, Detentor executivo
10/9/2012 17:34:33	20 a 25 anos	Outros	Sim	Sim	Mecânico
10/10/2012 14:41:04	20 a 25 anos	Outros	Sim	Sim	Gestor do contrato

Você costuma consultar o manual do proprietário do veículo quando da necessidade de manutenção?	Sua OPM possui local e ferramental adequado à realização de manutenção dos veículos?	Em sua opinião se a manutenção de viaturas acompanhar as recomendações do manual do proprietário fornecido pelo fabricante, as condições gerais do veículo e sua vida útil podem melhorar?	Em média como classificaria as condições atuais de segurança e eficiência das viaturas que atuam em sua área?	Em caso negativo na questão anterior assinale abaixo os motivos principais. (poderá selecionar mais de uma resposta)	Em sua opinião após a adoção do sistema de manutenção preventiva na área do CPI 1 as condições de segurança e eficiência dos veículos teve:
Sim	Não	Sim	Boa		Não se alterou
Sim	Não	Sim	Ruim		Grande melhora
Sim	Não	Sim	Regular	Os custos de manutenção aumentaram	Melhora
Sim	Não	Sim	Boa		Não se alterou
Sim	Não	Sim	Regular	O tempo de manutenção aumentou, As peças compradas são de baixa qualidade	Não se alterou
Sim	Não	Sim	Ruim		Grande melhora
Não	Sim	Sim	Boa		Melhora
Não	Sim	Sim	Boa		Melhora
Sim	Não	Sim	Regular	A qualidade dos serviços piorou, Os custos de manutenção aumentaram	Não se alterou
Sim	Não	Sim	Regular	A qualidade dos serviços piorou, Os custos de manutenção aumentaram	Não se alterou
Sim	Não	Sim	Ruim	As peças compradas são de baixa qualidade	Melhora
Sim	Não	Sim	Ruim	As peças compradas são de baixa qualidade	Melhora
Sim	Sim	Sim	Regular	A qualidade dos serviços piorou, Os custos de manutenção aumentaram, As peças compradas são de baixa qualidade	Melhora
Sim	Sim	Sim	Regular	A qualidade dos serviços piorou, Os custos de manutenção aumentaram, As peças compradas são de baixa qualidade	Melhora
Não	Não	Não	Ruim	A qualidade dos serviços piorou, O tempo de manutenção aumentou, As peças compradas são de baixa qualidade	Piora

Sim	Não	Sim	Regular	O tempo de manutenção aumentou, As peças compradas são de baixa qualidade	Não se alterou
Sim	Não	Sim	Regular	O tempo de manutenção aumentou, As peças compradas são de baixa qualidade	Não se alterou
Sim	Não	Sim	Ruim	O tempo de manutenção aumentou, Os custos de manutenção aumentaram, As peças compradas são de baixa qualidade	Não se alterou
Sim	Não	Sim	Ruim	O tempo de manutenção aumentou, Os custos de manutenção aumentaram, As peças compradas são de baixa qualidade	Não se alterou
Sim	Não	Sim	Boa		Não se alterou
Sim	Sim	Sim	Regular	As peças compradas são de baixa qualidade, Outros	Melhora
Sim	Sim	Sim	Regular	As peças compradas são de baixa qualidade, Outros	Melhora
Sim	Não	Sim	Boa		Melhora
Sim	Não	Sim	Boa		Melhora
Sim	Não	Sim	Boa		Melhora
Sim	Não	Sim	Boa		Melhora
Sim	Não	Sim	Boa		Melhora
Sim	Não	Sim	Boa	As peças compradas são de baixa qualidade	Melhora
Não	Não	Sim	Regular	Outros	Melhora
Não	Não	Sim	Regular	Outros	Melhora
Sim	Sim	Sim	Regular	Outros	Melhora
Sim	Sim	Sim	Regular	Outros	Melhora
Sim	Não	Sim	Boa	As peças compradas são de baixa qualidade	Melhora
Não	Não	Sim	Regular	O tempo de manutenção aumentou, Os custos de manutenção aumentaram, As peças compradas são de baixa qualidade, Outros	Grande piora

Não	Não	Sim	Regular	O tempo de manutenção aumentou, Os custos de manutenção aumentaram, As peças compradas são de baixa qualidade, Outros	Grande piora
Sim	Não	Sim	Ruim	Outros	Grande melhora
Sim	Sim	Sim	Ruim	Outros	Grande melhora
Sim	Não	Não	Boa	Outros	Piora
Sim	Não	Não	Boa	Outros	Piora
Não	Não	Não	Ruim	A qualidade dos serviços piorou, O tempo de manutenção aumentou, As peças compradas são de baixa qualidade	Piora
Sim	Não	Sim	Regular	A qualidade dos serviços piorou, O tempo de manutenção aumentou, Os custos de manutenção aumentaram	Melhora
Sim	Não	Sim	Regular	A qualidade dos serviços piorou, O tempo de manutenção aumentou, Os custos de manutenção aumentaram	Melhora
Sim	Não	Sim	Regular	A qualidade dos serviços piorou, As peças compradas são de baixa qualidade	Melhora
Sim	Não	Sim	Regular	A qualidade dos serviços piorou, As peças compradas são de baixa qualidade	Melhora
Sim	Não	Sim	Regular	O tempo de manutenção aumentou, As peças compradas são de baixa qualidade	Não se alterou
Sim	Não	Sim	Ruim	As peças compradas são de baixa qualidade	Piora
Sim	Não	Sim	Ruim	As peças compradas são de baixa qualidade	Piora
Sim	Sim	Sim	Boa		Melhora
Sim	Sim	Sim	Boa		Melhora
Sim	Não	Sim	Muito boa ou excelente		Não se alterou
Sim	Não	Sim	Muito boa ou excelente		Não se alterou
Sim	Sim	Sim	Boa	As peças compradas são de baixa qualidade	Melhora
Sim	Sim	Sim	Boa	As peças compradas são de baixa qualidade	Melhora

Sim	Sim	Sim	Boa	O tempo de manutenção aumentou, As peças compradas são de baixa qualidade	Melhora
Sim	Sim	Sim	Boa	O tempo de manutenção aumentou, As peças compradas são de baixa qualidade	Melhora
Sim	Não	Sim	Boa		Melhora
Sim	Não	Sim	Boa		Melhora
Sim	Não	Sim	Boa	Outros	Melhora
Sim	Não	Sim	Boa	Outros	Melhora
Sim	Sim	Sim	Regular	A qualidade dos serviços piorou, As peças compradas são de baixa qualidade	Melhora
Sim	Sim	Sim	Regular	A qualidade dos serviços piorou, As peças compradas são de baixa qualidade	Melhora
Sim	Não	Sim	Boa	O tempo de manutenção aumentou, As peças compradas são de baixa qualidade	Melhora
Sim	Não	Sim	Boa	O tempo de manutenção aumentou, As peças compradas são de baixa qualidade	Melhora
Sim	Sim	Sim	Muito boa ou excelente	O tempo de manutenção aumentou, As peças compradas são de baixa qualidade	Melhora
Sim	Não	Sim	Muito boa ou excelente	O tempo de manutenção aumentou, As peças compradas são de baixa qualidade	Melhora
Sim	Sim	Sim	Boa	As peças compradas são de baixa qualidade	Melhora
Sim	Sim	Sim	Boa	As peças compradas são de baixa qualidade	Melhora
Sim	Sim	Sim	Muito boa ou excelente	As peças compradas são de baixa qualidade	Grande melhora
Sim	Sim	Sim	Muito boa ou excelente	As peças compradas são de baixa qualidade	Grande melhora
Sim	Sim	Sim	Boa	As peças compradas são de baixa qualidade	Grande melhora
Sim	Sim	Sim	Boa	As peças compradas são de baixa qualidade	Grande melhora
Sim	Não	Sim	Boa	O tempo de manutenção aumentou, As peças compradas são de baixa qualidade	Melhora

Sim	Não	Sim	Boa	O tempo de manutenção aumentou, As peças compradas são de baixa qualidade	Melhora
Sim	Sim	Sim	Regular	A qualidade dos serviços piorou, As peças compradas são de baixa qualidade	Melhora
Sim	Não	Sim	Boa		Melhora
Sim	Sim	Sim	Regular		Não se alterou
Sim	Não	Sim	Regular	O tempo de manutenção aumentou, Os custos de manutenção aumentaram, As peças compradas são de baixa qualidade	Não se alterou
Sim	Não	Sim	Regular		Não se alterou
Sim	Não	Sim	Regular	O tempo de manutenção aumentou, Outros	Não se alterou
Sim	Não	Sim	Boa		Não se alterou
Sim	Sim	Sim	Boa		Melhora
Sim	Não	Sim	Boa	Os custos de manutenção aumentaram, As peças compradas são de baixa qualidade	Melhora
Sim	Não	Sim	Regular	O tempo de manutenção aumentou, As peças compradas são de baixa qualidade	Não se alterou
Não	Não	Sim	Boa		Melhora
Não	Sim	Sim	Muito boa ou excelente	Outros	Melhora
Não	Sim	Sim	Regular	A qualidade dos serviços piorou, O tempo de manutenção aumentou	Não se alterou
Sim	Não	Sim	Ruim	A qualidade dos serviços piorou, O tempo de manutenção aumentou, As peças compradas são de baixa qualidade	Piora
Não	Não	Sim	Regular	Outros	Melhora
Sim	Não	Sim	Regular		Melhora
Sim	Sim	Não	Regular	A qualidade dos serviços piorou, As peças compradas são de baixa qualidade	Melhora
Sim	Não	Sim	Regular		Não se alterou
Sim	Não	Sim	Regular	As peças compradas são de baixa qualidade	Melhora
Sim	Não	Sim	Ruim	As peças compradas são de baixa qualidade	Melhora

Sim	Sim	Sim	Regular	A qualidade dos serviços piorou, Os custos de manutenção aumentaram, As peças compradas são de baixa qualidade	Melhora
Sim	Não	Sim	Regular	O tempo de manutenção aumentou, As peças compradas são de baixa qualidade	Não se alterou
Sim	Não	Sim	Ruim		Grande melhora
Sim	Não	Sim	Regular		Não se alterou
Sim	Sim	Sim	Regular		Não se alterou
Não	Sim	Sim	Regular	A qualidade dos serviços piorou	Melhora
Não	Sim	Sim	Boa		Melhora
Sim	Sim	Sim	Ruim	Outros	Grande melhora
Sim	Não	Sim	Regular	A qualidade dos serviços piorou, Os custos de manutenção aumentaram	Não se alterou
Sim	Não	Sim	Boa		Melhora
Não	Não	Sim	Regular	Outros	Melhora
Não	Sim	Sim	Boa		Melhora
Sim	Sim	Sim	Boa		Grande melhora
Não	Não	Não	Ruim	A qualidade dos serviços piorou, O tempo de manutenção aumentou, As peças compradas são de baixa qualidade	Piora
Sim	Não	Sim	Boa		Melhora
Sim	Não	Sim	Regular	As peças compradas são de baixa qualidade	Melhora
Não	Não	Sim	Boa	As peças compradas são de baixa qualidade	Melhora
Sim	Sim	Sim	Regular	Outros	Melhora
Não	Não	Sim	Regular	O tempo de manutenção aumentou, Os custos de manutenção aumentaram, As peças compradas são de baixa qualidade, Outros	Grande piora
Sim	Não	Sim	Regular	O tempo de manutenção aumentou, As peças compradas são de baixa qualidade	Não se alterou
Sim	Sim	Sim	Boa		Melhora
Sim	Não	Sim	Boa	As peças compradas são de baixa qualidade	Melhora
Sim	Sim	Sim	Regular	Outros	Melhora
Sim	Não	Sim	Boa		Não se alterou
Não	Não	Sim	Regular	O tempo de manutenção	Grande piora

				aumentou, Os custos de manutenção aumentaram, As peças compradas são de baixa qualidade, Outros	
Sim	Não	Sim	Ruim	O tempo de manutenção aumentou, Os custos de manutenção aumentaram, As peças compradas são de baixa qualidade	Não se alterou
Sim	Não	Sim	Ruim		Grande melhora
Sim	Não	Sim	Regular	As peças compradas são de baixa qualidade	Melhora
Sim	Não	Sim	Boa		Não se alterou
Sim	Não	Sim	Regular	O tempo de manutenção aumentou, As peças compradas são de baixa qualidade	Não se alterou
Sim	Não	Sim	Boa	As peças compradas são de baixa qualidade	Melhora
Sim	Não	Sim	Boa		Não se alterou
Sim	Não	Sim	Ruim	O tempo de manutenção aumentou, Os custos de manutenção aumentaram, As peças compradas são de baixa qualidade	Não se alterou
Sim	Não	Sim	Boa		Não se alterou
Sim	Não	Sim	Ruim	Outros	Grande melhora
Sim	Não	Sim	Regular	O tempo de manutenção aumentou, As peças compradas são de baixa qualidade	Não se alterou
Sim	Não	Não	Boa	Outros	Piora
Sim	Não	Sim	Boa		Melhora
Sim	Sim	Não	Boa	A qualidade dos serviços piorou, O tempo de manutenção aumentou, Outros	Não se alterou