

ACADEMIA BOMBEIRO MILITAR - ABM

DIOGO MARTINS PIMENTA

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO
DEPARTAMENTO DE CONTROLE DE VIATURAS E
MAPEAMENTO DE SUAS PRINCIPAIS ATIVIDADES
NA ESTRUTURA DO COMANDO DE APOIO
LOGÍSTICO DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR
DO ESTADO DE GOIÁS**

GOIÂNIA-GO
2015

DIOGO MARTINS PIMENTA

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO
DEPARTAMENTO DE CONTROLE DE VIATURAS E
MAPEAMENTO DE SUAS PRINCIPAIS ATIVIDADES
NA ESTRUTURA DO COMANDO DE APOIO
LOGÍSTICO DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR
DO ESTADO DE GOIÁS**

Artigo Científico, apresentado à ABMGO, como parte das exigências para conclusão do Curso de Formação de Oficiais e obtenção do título de Aspirante a Oficial, sob orientação do 2º TEN QOC Marcelo Martins Moura.

GOIÂNIA-GO
2015

DIOGO MARTINS PIMENTA

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO
DEPARTAMENTO DE CONTROLE DE VIATURAS E
MAPEAMENTO DE SUAS PRINCIPAIS ATIVIDADES
NA ESTRUTURA DO COMANDO DE APOIO
LOGÍSTICO DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR
DO ESTADO DE GOIÁS**

Artigo Científico, apresentado à ABMGO, como parte das exigências para conclusão do Curso de Formação de Oficiais e obtenção do título de Aspirante a Oficial, sob orientação do 2º TEN QOC Marcelo Martins Moura.

Goiânia, ____ de _____ de _____

BANCA EXAMINADORA

Nota

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela graça da vida e pela saúde que me proporciona.

Em seguida, à minha família, especialmente à minha esposa e aos meus pais, pelo amor, carinho e compreensão nos momentos de ausência.

A todos os colegas de turma, pelo compartilhamento de idéias e pela amizade e companheirismo durante esses 02 (dois) anos.

Por fim, aos oficiais e praças que fizeram parte da minha formação, em especial, ao meu orientador, 2º Ten QOC Marcelo Martins Moura, que sempre se dispôs a ajudar com seu conhecimento e experiência.

PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE CONTROLE DE VIATURAS E MAPEAMENTO DE SUAS PRINCIPAIS ATIVIDADES NA ESTRUTURA DO COMANDO DE APOIO LOGÍSTICO DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS

Diogo Martins Pimenta¹

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo apresentar uma proposta de implantação do Departamento de Controle de Viaturas – DECOV, no âmbito do Comando de Apoio Logístico do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás, produzindo informações que poderão ser empregadas para auxiliar na gestão da frota de veículos geridos pelo CBMGO. Esse serviço atualmente é realizado pelo Departamento de Controle Patrimonial – DECOP, que também é responsável pelo controle de todo patrimônio da corporação. O estudo analisou as questões normativas e administrativas a serem implementadas para a criação deste novo departamento. Ao final, foi empregada a ferramenta de mapeamento de processos, com levantamento de algumas rotinas laborais de maior necessidade, referentes à propriedade, registro, movimentação, infrações de trânsito, regularização junto aos órgãos e entidades da Administração Pública, dentre outras, a serem instituídas no ato de sua implantação.

Palavras-Chave: Controle, Viaturas, Implantação, Mapeamento de processos, Departamento.

ABSTRACT

This study aims to present a deployment proposal implantation of the Department of Car Control - DECOV under the Logistics Support Command of the Fire Brigade of the State of Goiás, producing information that can be employed to assist in fleet management vehicles managed by CBMGO. This service is currently carried out by the Department of Asset Control - DECOP, which is also responsible for control of the entire equity of the corporation. The study analyzed the regulatory and administrative issues to be implemented for the creation of this new department. Finally, it used the process mapping tool, a survey of some working routines of greatest need, respecting property, registration, drive, traffic violations, regularization to the organs and entities of Public Administration, among others, to be instituted at the time of its Implantation.

Keywords : Control, Vehicles, Implantation, Process Mapping, Department.

¹ Brasileiro, casado, natural de Goiânia/GO, Graduado em Direito pela Universidade Uni-ANHANGUERA - conclusão em 2009. Pós-Graduado em Direito Público pela Universidade de Rio Verde - conclusão em 2012. Servidor Público do Município de Goiânia – Secretaria Municipal de Educação, 2003-2007. Servidor Público do Estado de Goiás – Departamento Estadual de Trânsito, 2007-2013.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABM	Academia Bombeiro Militar
Art.	Artigo
CAL	Comando de Apoio Logístico
CBMGO	Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás
CEL.	Coronel
CEMAN	Centro de Manutenção
CF/88	Constituição Federal de 1988
CMT	Comandante
CNH	Carteira Nacional de Habilitação
CTB	Código de Trânsito Brasileiro
DECOL	Departamento de Compras e Licitação
DECON	Departamento de Engenharia e Construção
DERAD	Departamento de Recebimento, Averiguação e Distribuição de Material
DECOR	Departamento de Especificações e Orçamento
DECOP	Departamento de Controle Patrimonial
DECOV	Departamento de Controle de Viaturas
DETRAN/GO	Departamento Estadual de Trânsito do Estado de Goiás
DPVAT	Danos Pessoais Causados por Veículos Automotores de Vias Terrestres
IPVA	Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores
NA	Norma Administrativa
PA	Processo Administrativo
QOC	Quadro de Oficiais de Comando
SAAD	Seção de Apoio Administrativo
SECOV	Seção de Controle de Viaturas
SCI	Sistema de Comando de Incidente
SMT	Secretaria Municipal de Trânsito
SUD	Subseção de Despachante
TEN	Tenente
TEN CEL	Tenente-Coronel

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 METODOLOGIA.....	9
2.1 Justificativa	10
2.2 Objetivos	10
2.3 Delimitação da Pesquisa.....	10
3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	11
3.1 Divisão do trabalho	11
3.2 Alcance de controle.....	12
3.3 Departamentalização	12
3.3.1 Tipos de estruturas militares tradicionais.....	13
3.3.2 Porque Departamentalizar?	14
4 GESTÃO DA FROTA DOS VEÍCULOS PÚBLICOS DO ESTADO DE GOIÁS	15
4.1 Gestão da frota de viaturas no CBMGO	17
4.1.1 Patrimônio atual controlado pelo DECOP/CAL.....	22
4.1.2 Quantidade de infrações de trânsito aplicadas entre os anos de 1999 e 2015 nas viaturas do CBMGO	23
4.1.3 Estrutura funcional do CAL com a implantação do DECOV	23
5 APLICAÇÃO DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS NO DECOV	25
5.1 Mapeamento de processos.....	25
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS	28
APÊNDICE	31

1 INTRODUÇÃO

A estrutura de uma organização deve se pautar pela sua ordenação, um agrupamento de atividades e recursos, que objetivam melhoria de resultados para a própria instituição. Planejar, coordenar, dirigir e controlar qualquer tipo de corporação se torna mais complexo quando não há uma estrutura organizada.

A forma como essa estrutura está organizada é de grande importância para as instituições no início de suas atividades, e fundamental, quando as mesmas já se enquadram como de médio e grande porte, pois fazer uma distribuição de funções e tarefas para uma grande quantidade de servidores é necessário possuir vários critérios de avaliação.

O Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás - CBMGO é uma instituição pública responsável por salvaguardar vidas e patrimônios. A Lei Estadual n. 18.305, de 30 de Dezembro de 2013, que dispõe sobre a estrutura organizacional do CBMGO, estabelece suas missões institucionais em seu art. 2º:

Art. 2º Compete ao Corpo de Bombeiros Militar:

I – planejar e executar atividades de prevenção e combate a incêndios, busca, resgate e salvamento de pessoas e bens, bem como controlar situações de pânico;

II – aplicar e fiscalizar o cumprimento da legislação e de normas específicas que tratam da proteção contra incêndio, explosão, pânico e desastres;

III – realizar perícias de incêndio voltadas exclusivamente à prevenção de sinistros e relacionadas com sua competência;

IV – coordenar os atendimentos a desastres, situações de emergência ou estados de calamidade pública;

V – planejar e executar atividades de proteção ao meio ambiente, relacionadas com sua competência;

VI – desenvolver atividades educativas relacionadas com sua competência;

VII – realizar outras atividades, visando ao cumprimento de suas atribuições constitucionais e legais.

A utilização de veículos é de fundamental importância nas atividades desenvolvidas pelo CBMGO, tanto em sua missão fim, quanto nas ações de apoio administrativo. As viaturas especiais² ou administrativas³ do CBMGO são de

² Utilizados em patrulhamentos, transporte de presos e de tropa, assistência emergencial como UTI móvel, ambulância e transporte de cadáver, combate a incêndios, policiamento, resgate, adaptados etc. (Art. 3º, II, alínea “b”, do Decreto n. 8.391/2015)

³ Destinam-se ao transporte de usuário e de carga, sendo produzidos em série por qualquer montadora e não necessitam de alteração na estrutura ou inclusão de dispositivos ou equipamentos indispensáveis à atividade a que se destinam. (Art. 3º, II, alínea “a” do Decreto n. 8.391/2015)

extrema importância para atender aos objetivos institucionais que a Corporação se destina.

A Instituição possui, atualmente, uma frota de viaturas com características técnicas diversas, que compreendem várias espécies, tipos, marcas e modelos de veículos, o que acarreta uma série de demandas relacionadas à gestão dessa frota.

Para Valente et al, (2011, p. 01) “o termo gestão de frotas representa a atividade de reger, administrar ou gerenciar um conjunto de veículos pertencentes a uma mesma organização”. Para o referido estudo, a implantação de um departamento específico para realizar a gestão administrativa da frota de viaturas do CBMGO será considerada nas seguintes etapas: recebimento, registro, movimentação, organização administrativa, regularização junto aos órgãos e entidades da Administração Pública, infrações de trânsito, dentre outras a serem instituídos no ato de sua implantação.

Além do emprego nas atuações de combate a incêndio, salvamento, resgate e vistoria⁴ nas unidades operacionais, as viaturas são bastante utilizadas para a realização de inúmeras atividades da função meio. Parte da frota veicular é amplamente utilizada em várias ações de logística, e essas incumbências incluem transporte de militares, equipamentos e outros recursos materiais.

Valente et al, (2011) entende que uma forma competente de gerenciar a frota pode gerar lucratividade e aumentar a qualidade de seus serviços. Na Administração Pública, bem como, no CBMGO, esta finalidade se traduz de forma diferenciada, pois as instituições públicas não objetivam lucros, mas sim, o dever de prestar à sociedade um serviço com qualidade e eficiência.

2 METODOLOGIA

Por meio de revisão de literatura e pesquisas documentais o presente estudo está fundamentado em conceitos e definições de alguns dos mais renomados autores sobre o tema Departamentalização e Mapeamento das Atividades Organizacionais.

Os trabalhos de revisão são definidos por Noronha e Ferreira (2000, p. 191) como:

⁴ Ato de verificar o cumprimento das exigências das medidas de segurança contra incêndio nas edificações e áreas de risco, em inspeção no local. (item 4.737 da Nota Técnica 03 – CBMGO).

Estudos que analisam a produção bibliográfica em determinada área temática, dentro de um recorte de tempo, fornecendo uma visão geral ou um relatório sobre um tópico específico, evidenciando novas idéias, métodos, sub-temas que têm recebido maior ou menor ênfase na literatura selecionada.

Para Figueiredo (1990, p. 132) a revisão de literatura, “fornece aos profissionais de qualquer área, informação sobre o desenvolvimento corrente da ciência e sua literatura: função de atualização”.

Para Silva e Menezes (2001, p.37) “Uma das etapas mais importantes de uma pesquisa é a revisão de literatura, que refere-se à fundamentação teórica que você irá adotar para tratar o tema e o problema de pesquisa”.

2.1 Justificativa

A corporação deve possuir uma estrutura adequada para atingir seus objetivos, pois assim, terá as atividades divididas, organizadas e coordenadas de forma que o gestor possa ter certeza que a finalidade será cumprida.

Devido ao grande patrimônio gerido pelo CBM/GO, a implantação deste departamento garantirá maior eficiência na gestão, tanto das viaturas, quanto dos demais bens patrimoniais da corporação.

2.2 Objetivos

Propor a implantação de um Departamento de Controle de Viaturas – DECOV, diverso do Departamento de Controle Patrimonial – DECOP, na estrutura do Comando de Apoio Logístico do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás, demonstrando suas particularidades de gerenciamento, mapeando e sistematizando as principais atividades desenvolvidas, a fim de facilitar o entendimento da sua rotina laboral.

2.3 Delimitação da Pesquisa

Este trabalho não tem a intenção de esgotar o assunto, se restringindo a implantação de um departamento específico, na estrutura de um comando do

CBMGO, por meio das informações obtidas através de pesquisas bibliográficas e documentais.

3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Stoner (1992, p.230), estrutura organizacional é a “forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas, integradas e coordenadas”.

Robbins (apud VILLELA, 2000) afirma que as estruturas organizacionais contêm três características comuns: complexidade: atribui-se à extensão da diferenciação em uma organização; formalização: grau em que a organização sustenta-se em normas para direcionar o comportamento dos seus empregados e centralização: onde se encontra o local de autoridade e tomada de decisão.

3.1 Divisão do trabalho

A divisão do trabalho consiste no compartilhamento, sob um critério adequado, do trabalho total em uma série de tarefas estruturantes. Stoner (1995, p. 230) define a divisão do trabalho como “a decomposição de uma tarefa complexa em componentes, de modo que os indivíduos sejam responsáveis por um conjunto de atividades limitadas, e não pela tarefa como um todo”.

Para que se obtenha uma eficiente divisão do trabalho, devemos saber detectar as tarefas similares e homogêneas para se obter um melhor resultado. Com isso, é necessário ter o correto conceito de tarefa que Miranda (1978, p.31) define como “um conjunto de operações similares e homogêneas que devem ser realizadas em certo tempo, por um determinado tipo de indivíduo, em local próprio e com certos meios”.

Conforme as definições dos renomados autores, podemos observar que o objetivo principal da divisão do trabalho é a particularização e especialização das unidades do trabalho, o estabelecimento das rotinas e fluxos das atividades, definir os grupos e organizá-los, a fim de aproveitar melhor os conhecimentos, aptidões e as experiências dos funcionários.

3.2 Alcance de controle

As estruturas organizacionais são representadas pelos organogramas, que se constituem pela decomposição das atividades, definindo a divisão de trabalho estabelecido e o modo como as funções são distribuídas. Os papéis a serem desempenhados pelos servidores são dispostos em níveis que representam a hierarquia da administração. Esta linha hierárquica indica a autoridade, a cadeia de comando e as relações de subordinação.

A partir do organograma pode ser analisado o alcance de controle, que de acordo com Stoner (1995, p. 230) é definido “como o número de subordinados que se reporta diretamente a um dado administrador”. Conforme o autor, não há um alcance de controle ideal, sendo este número variável, e depende de considerações básicas, aplicáveis ao trabalho a ser feito, ao ambiente, a qualidade da administração, a intensidade e complexidade das atividades e a capacidade dos subordinados.

Este tema também é referenciado como um princípio do Sistema de Comando de Incidente - SCI, ferramenta gerencial bastante usado pelo CBMGO, disciplinada pela Norma Operacional n. 14, de 11 de Junho de 2014, que assim aduz, em seu artigo 3º, inciso II:

Art. 3º Para fins desta norma, ficam estabelecidos os seguintes princípios do SCI:

I - ...

II - Alcance de controle: Para que não haja perda de controle, nas ações operacionais, cada profissional envolvido no incidente não pode reportar-se a um número muito grande de pessoas; dessa forma, o SCI considera que o número de indivíduos que alguém pode ter sob a respectiva supervisão direta com efetividade, é no máximo 7, sendo que o ótimo é 5; para que o alcance de controle seja sempre mantido, na medida que os recursos chegarem, torna-se necessária a expansão da estrutura do SCI (anexo 3).

Observa-se que a norma referenciada, por ser uma ferramenta gerencial de resposta, diferencia-se, em parte, dos autores supramencionados, pois, determina o número máximo e o número ótimo de indivíduos que podem estar diretamente sob a supervisão de alguém.

3.3 Departamentalização

A forma de estruturação de uma organização deve acontecer com uma divisão do trabalho ajustada, com a junção de atividades homogêneas, sempre se preocupando com as relações existentes no ambiente de trabalho. Conforme Faria (apud ROCHA, 1985, p.132):

Departamentalizar é a técnica de descentralizar as partes componentes de uma estrutura, formando unidades produtoras, dotadas de todos os elementos necessários a uma perfeita funcionalização dentro das condições ecológicas do trabalho, obedecendo a critérios preestabelecidos, que devem produzir o melhor resultado.

Os departamentos de uma organização são estruturados de vários modos. Inicialmente, as organizações utilizam-se de estruturas simples que atendam seus objetivos para o alcance dos resultados. São as denominadas estruturas tradicionais. A departamentalização se inicia na medida em que as organizações se ampliam e envolvem atividades e funções mais diversificadas, forçando-as a dividir as principais funções e tarefas organizacionais e transformá-las em responsabilidades departamentais ou divisionais.

Os vários tipos de departamentalização definem as maneiras usadas para agrupar as pessoas em unidades organizacionais, a fim de se obter uma melhor gestão administrativa.

3.3.1 Tipos de estruturas militares tradicionais

3.3.1.1 Estrutura linear

Conforme CURY (1990), é uma estrutura simples, representada graficamente por uma pirâmide, na qual demonstra de forma nítida a unidade de comando e o escalonamento hierárquico de autoridade, de forma que os coordenadores recebem obediência dos seus subordinados. É uma estrutura baseada nas organizações militares e suas principais características são:

- Existe uma única linha de comando;
- Centralização das decisões;
- Linhas formais de comunicação;
- Aspecto piramidal.

3.3.1.2 Estrutura funcional

Se baseia nos trabalhos de Taylor e de acordo com Stoner (1995), a estrutura funcional é o tipo que se define pela especialização das funções para cada atividade, dividindo o processo de produção em dois níveis: estudos e execução, distinguindo o planejamento da ação.

Stoner (1995) salienta que a necessidade de distribuir as funções de forma a adequá-las para que se tornem mais funcionais faz crescer o número de especializações por meio da divisão do trabalho, sendo necessário que o trabalho seja organizado e coordenado de acordo com as operações, fazendo com que se tornem uma ação integrada, destacando as características da estrutura funcional como:

- Autoridade funcional ou dividida;
- Linhas diretas de comunicação;
- Ênfase na especialização.

3.3.2 Porque Departamentalizar?

De acordo com Cury (1990), para se departamentalizar existem vários critérios que norteiam a lógica de criar unidades organizacionais, dentre os mais importantes destacamos o da divisão do trabalho em unidades e o agrupamento de atividades homogêneas, no sentido da formação de grupos especializados de pessoas que desempenham atividades similares, buscando maior eficácia e eficiência do trabalho desempenhado.

Newman (apud CURY, 1990, p.141e 142) aponta os seguintes fatores que devem ser levados em conta para se departamentalizar:

1. Importância das atividades;
2. Ênfase na especialização;
3. Processo de coordenação;
4. Processo de controle;
5. Custo da estrutura.

4 GESTÃO DA FROTA DOS VEÍCULOS PÚBLICOS DO ESTADO DE GOIÁS

Atualmente o termo gestão vem sendo bastante enfatizado. Segundo o dicionário Houaiss (2004, p. 370) “gestão é o ato ou efeito de gerir, administrar ou gerenciar”.

Para Valente et al, (2011, p. 1) “o termo gestão de frotas representa a atividade de reger, administrar ou gerenciar um conjunto de veículos pertencentes a uma mesma organização”.

No que tange ao presente estudo, entende-se que a gestão da frota veicular é uma partícula da gestão do CBMGO, que por sua vez é uma partícula da gestão pública, e conforme esse entendimento a gestão da frota precisa ser realizada em consonância com todos os princípios e normas da Administração Pública.

A gestão pública pode ser definida como “a governança de uma rede complexa, integrada por inúmeros e distintos atores, como partes do governo local, regional e nacional, cujos objetivos e interesses são conflitantes”. (MATIAS-PEREIRA, 2009, p. 2)

O tema sobre a gestão de frota é de tamanha importância que recentemente foi editado pelo Governo do Estado de Goiás, o Decreto nº 8.391, de 10 de junho de 2015, que tem o objetivo de estabelecer parâmetros e diretrizes sobre a gestão dos veículos utilizados pela administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Estadual.

De acordo com o art. 3º do ato normativo em questão, os veículos geridos ou pertencentes ao poder público estadual, são classificados nas seguintes categorias:

Art. 3º Para efeito de destinação e uso, os veículos da administração direta, autárquica e fundacional são classificados da seguinte forma:

I – veículos de representação: aqueles que se destinam, exclusivamente, ao transporte de autoridades no cumprimento de suas atividades funcionais e protocolares;

II – veículos de prestação de serviços:

a) administrativos: destinam-se ao transporte de usuário e de carga, sendo produzidos em série por qualquer montadora e não necessitam de alteração na estrutura ou inclusão de dispositivos ou equipamentos (exceto acessórios) indispensáveis à atividade a que se destinam;

b) especiais: utilizados em patrulhamentos, transporte de presos e de tropa, assistência emergencial como UTI móvel, ambulância e transporte de cadáver, **combate a incêndios**, policiamento, **resgate**, adaptados etc.

Parágrafo único. **Os veículos definidos como especiais não poderão ser utilizados como de prestação de serviços administrativos.** (grifo nosso)

Em relação à competência administrativa para o controle geral da frota e instituição de normas suplementares, visando à aquisição, alienação, locação, controle e uso, fica a cargo da Secretaria de Gestão e Planejamento, conforme art. 4º da referenciada norma:

Art. 4º Competem à Secretaria de Gestão e Planejamento o controle da frota de veículos da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Estadual, bem como a instituição de normas visando à aquisição, alienação, locação, ao controle e uso dos veículos oficiais e, especialmente:

I – a definição das especificações dos diversos modelos capazes de suprir as necessidades da administração direta, autárquica e fundacional;

II – o **registro atualizado dos veículos utilizados por órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional**, com todos os dados necessários a sua caracterização e finalidade de uso;

III – a fixação, ampliação ou redução da frota estadual, por meio de ato normativo próprio, mediante análise das necessidades de cada órgão e entidade;

IV – a elaboração e análise de programas de complementação, renovação e readequação das frotas;

V – a elaboração de normas e instruções complementares que regulem a política de gestão do transporte oficial, a serem expedidas pelo seu titular;

VI – a autorização prévia para permuta, transferência, cessão e doação de veículos entre órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional;

VII – o **controle dos veículos considerados inservíveis ao serviço público estadual e a sua alienação**.

Parágrafo único. No interesse do serviço público e sempre que as circunstâncias assim o exigirem, a Secretaria de Gestão e Planejamento poderá requisitar os veículos oficiais de uso de órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional. (grifo nosso)

Esta mesma norma em seu art. 5º estabelece a atribuição dos demais órgãos e entidades da Administração Pública Estadual:

Art. 5º Aos **órgãos** e às entidades da **administração direta**, autárquica e fundacional **competem**:

I – **manter o registro com todos os dados dos veículos sob sua responsabilidade, incluindo prazos de manutenção, seguro e de licenciamento e localização**;

II – pronunciar-se sobre a conveniência e oportunidade de aquisições e locações de veículos;

III – decidir sobre a **conveniência e oportunidade de transferência de veículos para adequação da sua frota**, bem como propor a substituição de veículos que não atendam a suas necessidades;

IV – quando for o caso, **distribuir os veículos por suas unidades administrativas**;

V – utilizar, guardar e conservar adequadamente os veículos oficiais;

VI – **promover o emplacamento e licenciamento dos veículos**;

VII – **providenciar o seguro obrigatório** e, se conveniente e autorizado, o seguro contra sinistros;

- VIII – designar e autorizar servidor legalmente habilitado a dirigir veículos oficiais;
- IX – **designar servidor para exercer a atribuição de Gestor de Frota**;
- X – baixar normas, no âmbito de sua competência, sobre uso e conservação de veículos oficiais, observadas as normatizações gerais ou básicas existentes. (grifo nosso)

Outro ponto importante trazido como fator imperativo por este Decreto, se refere na obrigação da designação de servidor para exercer a atribuição de Gestor de Frotas, distinto do dirigente da frota, conforme art. 2º, incisos II e III:

Art. 2º Para os efeitos deste Decreto consideram-se:

...

- III – **dirigente de frota**: o titular de órgão ou entidade que detém a posse de veículo oficial;
- IV – **gestor de frota**: servidor designado para exercer a gestão da frota de órgão ou entidade, assumindo as competências delegadas pelo dirigente de frota, de acordo com este Decreto; (grifo nosso)

Em relação às infrações de trânsito praticados na direção do veículo e correspondente pontuação em seu prontuário de CNH, o art. 53 assim estabelece:

Art. 53. Caberá ao condutor a responsabilidade pelas infrações decorrentes de atos praticados na direção de veículo oficial, restando-lhe imputadas a correspondente pontuação em seu prontuário junto ao órgão competente e a penalidade prevista.

Conforme visto, este regulamento traz uma série de medidas que buscam integração entre os vários órgãos envolvidos com a frota de veículos estaduais, bem como, um controle normatizador mais centralizado pela SEGPLAN.

4.1 Gestão da frota de viaturas no CBMGO

No Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás, podemos verificar a existência de vários subsistemas dependentes e atuantes entre si, tais como: Comandos, Departamentos, Seções, Comissões, Centros, Companhias, Assessorias, dentre outros, divididos em órgãos de direção, apoio e execução.

Historicamente a gestão administrativa e documental da frota de viaturas do CBMGO esta dissociada da parte de manutenção, sendo que esta é feita

pelo Centro de Manutenção - CEMAN⁵, órgão de apoio, e o Controle administrativo e documental é realizado pelo Comando de Apoio Logístico - CAL, órgão de direção setorial.

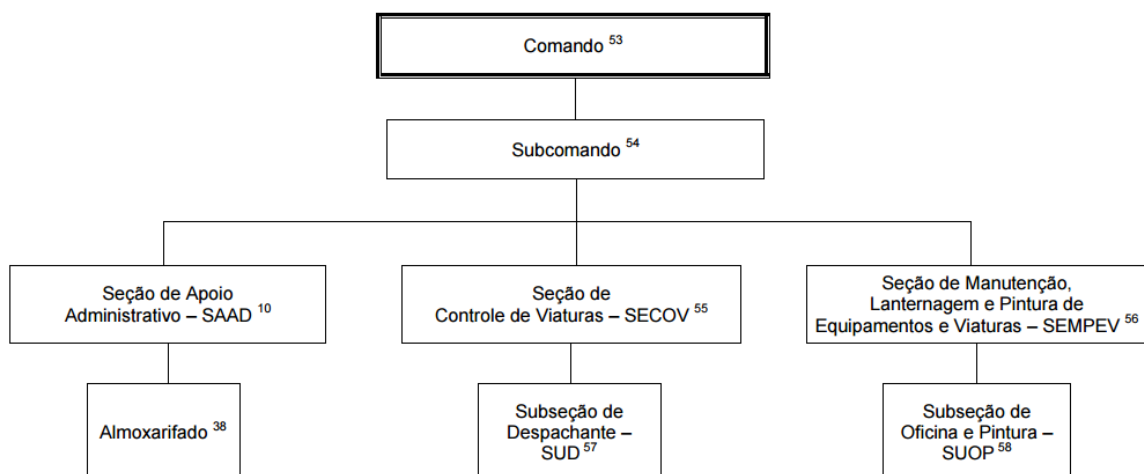
Antes da edição da Lei Estadual n. 18.305, de 30 de Dezembro de 2013, a Portaria n. 97/2013 – CG, editada em 02 de Setembro de 2013, pelo Comando Geral, que estabelece o quadro de organização e distribuição de efetivo do CBMGO, delegou a responsabilidade pelo controle administrativo e documental das viaturas ao CEMAN, conforme as notas técnicas 55 e 57, criando a seção de Controle de Viaturas – SECOV e a Subseção de Despachante – SUD, sendo que ambas não chegaram a desempenhar suas funções, que continuaram a ser executadas pelo Departamento de Controle Patrimonial – DECOP, no âmbito do Comando de Apoio de Logístico - CAL.

55 – Compete à Chefia da SECOV o acesso ao banco de dados para suplementação de informações visando alimentar o sistema de controle de viaturas da Corporação, bem como a inserção de dados para geração de mapas de manutenção e outras ações desenvolvidas concernentes ao controle geral da frota da corporação, bem como outras atividades definidas em regimento próprio.

...

57 – Compete à Chefia da SUD o controle e atualização da documentação referente à frota do CBMGO, o controle das condições de normalidade no que concerne a revalidações de CNH dos condutores e operadores de viaturas, controle de multas de trânsito aplicadas a viaturas da Corporação e outras definidas em regimento próprio.

ORGANOGRAMA DO CENTRO DE MANUTENÇÃO – CEMAN



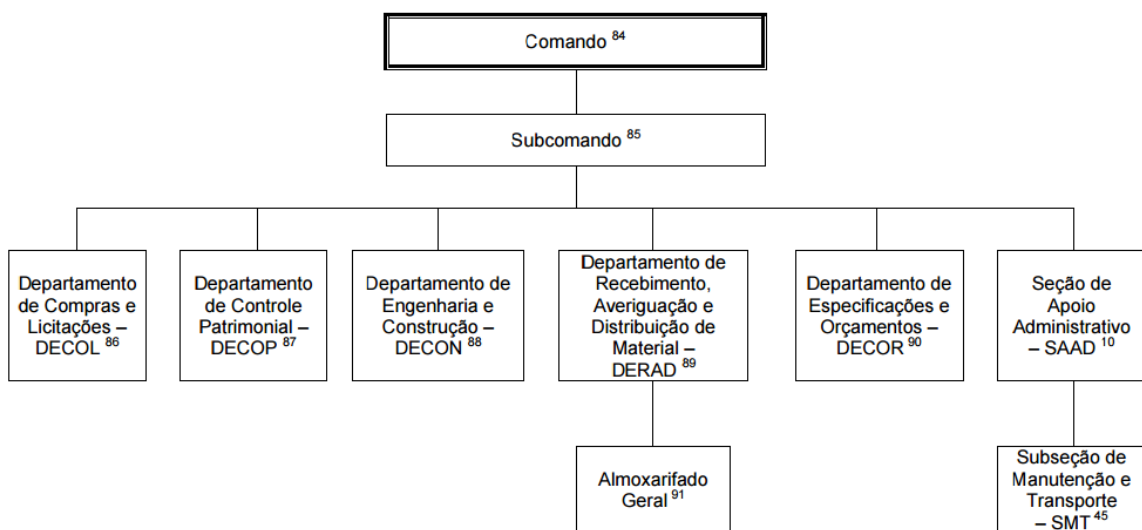
Portaria 97 /2013 – CG do CBMGO

⁵ Desde a sua criação, sua missão institucional sempre se pautou por executar os serviços referentes à manutenção de viaturas e equipamentos motomecanizados.

Também em consonância com a Portaria n. 97/2013 – CG, a nota técnica n. 87 atribuiu ao DECOP - CAL a função de controlar e atualizar a documentação patrimonial da corporação:

87 – Compete à Chefia do DECOP o controle e atualização da documentação do patrimônio da Corporação e outras atividades definidas em regimento próprio

ORGANOGRAMA DO COMANDO DE APOIO LOGÍSTICO – CAL



Portaria 97/2013 – CG do CBMGO

No mesmo entendimento, o art. 44 da Norma Administrativa n. 03, também editada pelo CBMGO, que regula os procedimentos básicos de controle do material permanente da corporação, estabeleceu que:

Art. 44. Cabe ao Órgão de Apoio Logístico da Corporação:

- I – **manter atualizado o controle patrimonial da Instituição;**
- II – manter o controle e arquivo dos TGR Geral, Especial e das OBM; I
- II – **receber o material permanente** e providenciar o tombamento na carga geral da Corporação;
- IV – providenciar remessa do material, conforme publicação;
- V – **acompanhar o processo de transferência entre OBM e a outros órgãos;**
- VI – acompanhar os processos de tombamento, alteração de característica e baixa patrimonial;
- VII – manter o inventário anual atualizado;
- VIII – definir a especificação de materiais permanentes em consonância com as demais normas de controle patrimonial do Estado;
- IX – manter atualizada a escrituração e o arquivo dos autos de recebimento e baixa patrimonial; recebimento e baixa patrimonial;

X – prestar informações pertinentes aos órgãos de controle externo com as observações que se fizerem necessárias;

XI – propor ao Comando Geral:

a) a designação de comissões previstas nesta norma ou em legislação estadual pertinente a controle de material permanente;

b) o remanejamento de materiais permanentes;

c) a instauração, quando for o caso, de procedimentos administrativos pertinentes a controle de material permanente; e

XII – **manter atualizado arquivo de especificação de materiais permanentes**, a fim de possibilitar o suprimento quando se fizer necessário. (grifo nosso)

Com a posterior edição da Lei Estadual n. 18.305, de 30 de Dezembro de 2013, que estabelece a estrutura organizacional do CBMGO, foi verificado uma antinomia⁶, divergindo sobre a responsabilidade pelo controle de viaturas entre o Comando de Apoio Logístico e o Centro de Manutenção.

Conforme o artigo 25 da referida lei, o órgão responsável pelo controle de viaturas no CBMGO é o CAL:

Art. 25. Compete ao Comando de Apoio Logístico:

I – planejar e controlar as atividades relacionadas às necessidades de suprimento e manutenção da Corporação, bem como o controle patrimonial, de acordo com premissas definidas pelo Comando Geral;

II – elaborar normas internas sobre especificações e solicitações de materiais e serviços, bem como aquisição, recebimento, armazenamento, distribuição, manutenção, fiscalização e **controle dos materiais**, equipamentos, **viaturas** e instalações no âmbito da Corporação e submeter à apreciação do Comando Geral para aprovação;

III – executar atos pertinentes a licitações e contratos, excetuando-se aqueles de competência exclusiva do ordenador de despesas, quando tratar-se de recursos do Fundo Especial de Reaparelhamento e Modernização do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás – FUNEBOM–, bem como acompanhar processos até o cumprimento integral das obrigações contratuais;

IV – realizar gestão junto aos órgãos competentes visando celeridade no andamento processual de licitações e contratos. (grifo nosso)

No mesmo texto normativo, em seu art. 33, também estabelece essa atribuição ao CEMAN:

Art. 33. Compete ao Centro de Manutenção:

I – executar a manutenção de viaturas e equipamentos motomecanizados;

II – controlar e fiscalizar a manutenção e o reparo de viaturas e equipamentos quando realizados por terceiros mediante celebração de contratos;

III – **gerir os sistemas de controle de viaturas** e combustível e controlar a documentação da frota;

⁶ Para HANS KELSEN (DINIZ, 2009), há antinomia quando “uma norma determina uma certa conduta como devida e outra norma determina também como devida uma outra conduta.”

IV – apoiar a execução de atividades preventivas e operacionais realizadas diretamente pela Corporação ou em que ela esteja envolvida. (grifo nosso)

Observa-se que estamos diante de contradições entre dois dispositivos legais, pois em ambas contextualizações ficam estabelecidas a responsabilidade pelo controle das viaturas.

É cediço que a lei comporta interpretação, não importando o ramo do Direito a que ela regula, o que faz remetermos à outra fonte jurídica, qual seja, ao princípio da eficiência, princípio este que norteia a Administração Pública.

Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2002, p. 83) afirma que “uma administração eficiente pressupõe qualidade, presteza e resultados positivos, constituindo um dever de mostrar rendimento funcional, perfeição e rapidez dos interesses coletivos.”

A autora (2002, p. 83) ressalta ainda, que o princípio da eficiência:

Apresenta dois aspectos: pode ser considerado em relação ao modo de atuação de agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, para lograr os melhores resultados; e **em relação ao modo de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública**, também com o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público. (grifo nosso)

O renomado doutrinador Hely Lopes Meireles (2002), define o princípio da eficiência 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. **O dever da eficiência corresponde ao dever da boa administração.** (grifo nosso)

Salienta-se que o princípio da eficiência deve interagir e se submeter ao princípio da legalidade, pois não é possível justificar qualquer atuação administrativa conflitante ao ordenamento jurídico, por mais eficiente que seja, sendo necessário que ambos os princípios devam atuar conjuntamente e não sobrepostos.

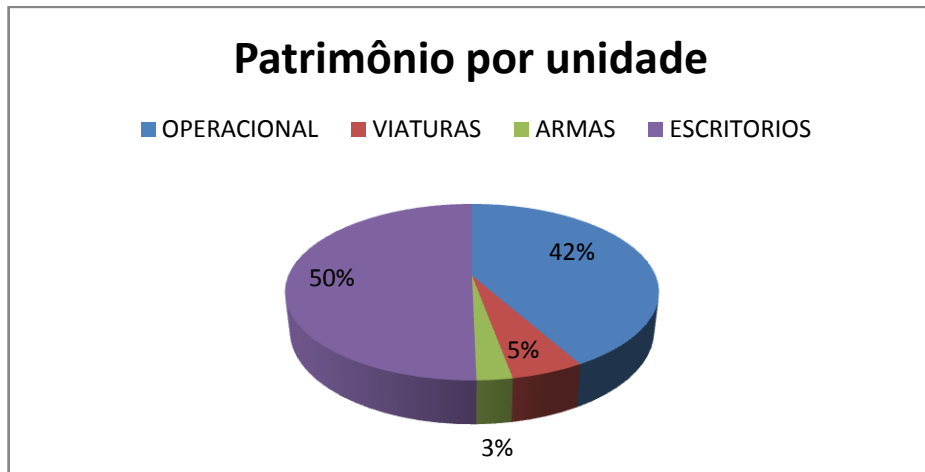
Analisando todos esses aspectos e ressaltando que a implantação do DECOV no âmbito do CAL encontra conformidade literal com o ordenamento jurídico vigente, ratificamos a idéia de que a gestão eficaz de frotas exige conhecimento, qualificação e atualização contínua, de modo que a implantação do DECOV na estrutura do CAL

garantiria maior eficiência para a execução das atividades, tanto pelo fato do serviço já ser realizado efetivamente por este órgão, quanto por concentrar o controle de todas as atividades relacionadas ao patrimônio da corporação.

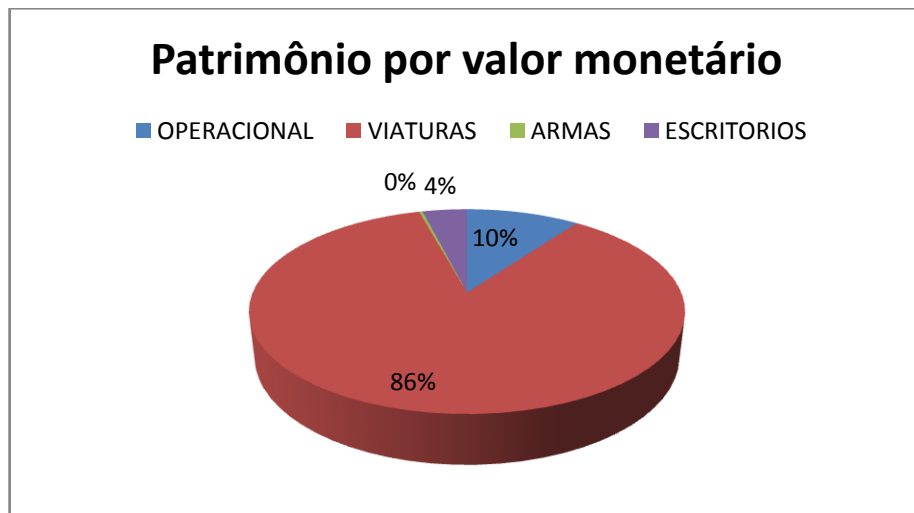
4.1.1 Patrimônio atual controlado pelo DECOP/CAL

PATRIMÔNIO	MONETÁRIO	UNIDADE
Operacional	R\$ 7.621.692,50	5.960
Viaturas	R\$ 65.048.966,94	755
Armas	R\$ 225.654,21	370
Escritórios	R\$ 3.001.408,05	7.175
TOTAL	R\$ 75.897.721,70	14260

Comando de Apoio Logístico – CBMGO

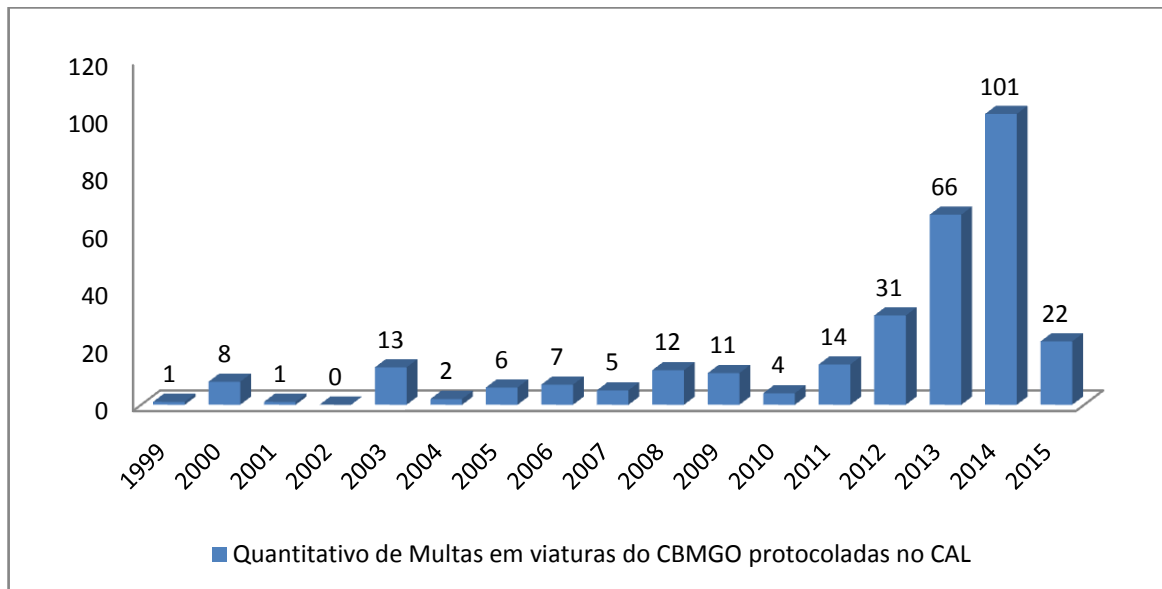


Comando de Apoio Logístico – CBMGO



Comando de Apoio Logístico – CBMGO

4.1.2 Quantidade de infrações de trânsito aplicadas entre os anos de 1999 e 2015 nas viaturas do CBMGO

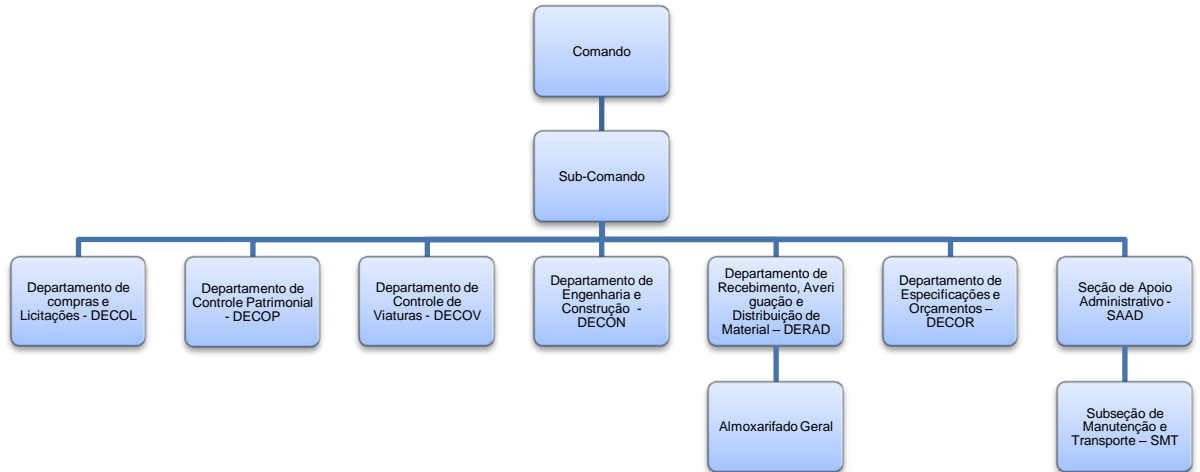


Comando de Apoio Logístico – CBMGO

4.1.3 Estrutura funcional do CAL com a implantação do DECOV

O CAL é departamentalizado por função, onde as atividades semelhantes são reunidas de acordo com um mesmo objetivo, facilitando o controle administrativo. A departamentalização funcional permite que a organização obtenha os benefícios da especialização e evita a duplicação de esforços (GRAHAM JR, 1994, p.91-95).

Para a implantação do DECOV, na estrutura do CAL, será necessário a edição de um ato administrativo emanado pelo comandante Geral do CBMGO, alterando a Portaria n. 97/2013 – CG, no sentido e reordenar a divisão do trabalho, reorganizar o organograma atual e emitir notas técnicas com as atribuições do novo departamento, que ficaria da seguinte forma:



DMP

Nota técnica: Compete à Chefia do DECOV o acesso ao banco de dados para suplementação de informações, visando alimentar o sistema de controle de viaturas e as ações desenvolvidas concernentes ao controle geral da frota da corporação, o controle e atualização da documentação referente à frota do CBMGO, o controle de multas de trânsito aplicadas às viaturas da Corporação e as atividades definidas em regimento próprio.

Atualmente, o DECOP é composto por 04 (quatro) militares, sendo 01 (um) Oficial e 03 (três) praças, responsáveis pelo controle de todo patrimônio do CBMGO, sendo que dentre estas praças, se inclui o militar que atua como despachante credenciado junto ao DETRAN/GO.

Com a implantação do DECOV, seria necessário inicialmente o remanejamento de 03 (três) militares para desenvolver as atividades, que assim seria estruturado:

Departamento de Controle de Viaturas – DECOV	
Posto/Graduação	Função
01(um) oficial subalterno	Chefe do Departamento
02 (duas) Praças	01 Militar credenciado junto ao DETRAN/GO, que seria remanejado do DECOP, com a atribuição de realizar o serviço externo junto aos demais órgãos da Administração Pública; e 01 Militar com a atribuição de alimentar o banco de dados e realizar a organização administrativa interna do departamento.

Para essa estruturação funcional, foram considerados vários fatores, de acordo com informações obtidas pelo chefe atual do DECOP, dentre os quais, destacamos:

1. Funcional: funções e pertinência das finalidades do comando.
2. Estrutural: divisão do trabalho.
3. Agrupamento das atribuições: evitando duplicidade de atribuições.
4. Otimização dos recursos: orientação básica a minimização de esforços humanos, físicos, financeiros, materiais, tecnológicos e tempo.

No que tange a otimização mencionada anteriormente, foram considerados os recursos abaixo e suas limitações:

- Quantidade de recursos humanos;
- Tempo utilizado para a execução das atividades;
- Recursos físicos;
- Recursos financeiros.

5 APLICAÇÃO DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS NO DECOV

5.1 Mapeamento de processos

Processo é um grupo de atividades realizadas numa seqüência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de pessoas (Hammer e Champy, 1994).

Conforme Cheung e Bal (1998), mapeamento de processos pode ser definido como sendo uma técnica de orientação para desenvolvimento, projeto ou avaliação dos processos existentes em um determinado setor, departamento ou, até mesmo, uma organização inteira.

Mapeamento de Processo é uma ferramenta de gestão e de interlocução que possui o objetivo de padronizar e melhorar o desenvolvimento dos processos desenvolvidos, além de ser uma excelente forma de ampliar o entendimento sobre os processos e as atividades (HUNT 1996, *apud* DATZ *et.al.*, 2004).

Para Mello e Salgado (2005), o gerenciamento de processos só se faz presente quando se visualiza o mesmo. Para que tal visualização seja possível, é necessário que o mapeamento seja realizado, representando as diversas tarefas e a sequência que as mesmas devem ser executadas de forma a realizar e entregar, com qualidade, um produto ou serviço.

- Segundo Villela apud (HUNT, 1996), os principais objetivos do mapeamento de processos são:

- Melhor entendimento do negócio como ele é e como ele deve ser.
- Requisitos mais claros, tornando mais fácil de gerenciar.
- Redução do tempo de execução
- Padronização e conhecimento para todos os membros da equipe

- Técnicas utilizadas para o mapeamento de processos (Mello e Salgado, 2005):

- Observação de campo;
- Análise da documentação existente;
- Coleta de evidências.

- Passos para mapear e modelar um processo (Villela, 2000):

1. Identificar os objetivos do processo
2. Identificar os clientes do processo
3. Identificar as entradas e componentes do processo
4. Determinar os limites do processo
5. Documentar o processo atual
6. Identificar melhorias necessárias ao processo
7. Consenso sobre melhorias a serem aplicadas ao processo

Para facilitar a aplicação do mapeamento de processos, Tseng (1999) preconiza que a representação seja feita utilizando uma linguagem gráfica, descrevendo de forma clara e detalhada as descrições do processo mapeado, desempenhando uma análise consolidada e adequada ao vocabulário do projeto.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações configuram suas estruturas para que possam realizar suas atividades. Por meio do planejamento, divisão do trabalho e alcance de controle definem formas de como se departamentalizar com a finalidade de atingir seus objetivos.

Considerando a grande quantidade de patrimônio gerido pelo CBMGO, o presente trabalho discorre sobre a necessidade da implantação de um departamento específico para gerir sua frota de viaturas, que seria estruturado no âmbito do Comando de Apoio Logístico da Corporação.

Inicialmente, foram apontados a definição do problema, a justificativa do estudo e o objetivo. Por meio de pesquisas bibliográficas e documentais, obtemos informações essenciais para o desenvolvimento do trabalho, sendo explorados os que se identificaram com o estudo, principalmente no quesito departamentalização.

No sentido de facilitar o diagnóstico da situação atual da corporação, foram analisadas as diversas normas relacionadas ao CBMGO, principalmente as que se referem às atribuições do CEMAN e CAL, mais especificamente as relacionadas ao controle patrimonial, e a partir deste referencial teórico, em conjunto com o levantamento do modelo atual da gestão das viaturas, foi elaborada uma proposta da forma como seria implantado o novo departamento (DECOV), definindo sua estrutura, funções e o novo organograma em que ele estaria inserido.

Por fim, ressaltamos que quanto mais especializado for o serviço público, melhor será sua prestação à sociedade, podendo concluir, conforme o presente estudo, que a implantação deste departamento específico para o controle das viaturas proporcionará maior eficiência na realização das atividades relacionadas a todo o controle patrimonial do CBMGO.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: Informação e documentação – referências – elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

BRASIL. **Constituição Federal da República Federativa do Brasil**. 43 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

CBMGO. **Portaria nº 97 -CG, de 16 de setembro de 2013**. Secretaria de Estado da Segurança Pública – Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás. Aprova novo Quadro de Organização da Corporação, Goiânia, 2013.

CBMGO. **Norma Administrativa nº 03, de 09 de maio de 2013**. Secretaria de Estado da Segurança Pública – Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás. Do Controle Patrimonial, Goiânia, 2013.

BORGES. Carlos Eduardo. **A Gestão da Frota veicular do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal: Um estudo sobre a integração dos processos relativos à aquisição, manutenção e desincorporação das viaturas**. Brasília, 2012. Trabalho monográfico, Curso de Altos Estudos para Oficiais com Especialização em Gestão Estratégica Corporativa (CAEOEGEC) do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF).

CHEUNG, Y.; BAL, J. **Process analysis techniques and tools for business improvements**. Business Process Management Journal, v. 4, n. 4, p. 274-290, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **As oportunidades de mudanças**. 8 fev. 2002. Disponível em: <http://www.chiavenato.com>. Acesso em: 05 Jun 2015.

CURY, Antônio. **Organização e métodos: perspectiva comportamental & abordagem contingencial**. São Paulo: Atlas, 5 ed., 1990.

DATZ, Danielle; MELO, André C. S. M; FERNANDES, Elton. **Mapeamento de Processos como Instrumento de Apoio à Implementação do Custeio Baseado em Atividades nas Organizações**. XXIV ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Florianópolis SC, Nov 2004. Disponível em http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0302_0606.pdf > acesso em: 08 Jun 2015.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas, 2002.

DINIZ, Maria Helena. **Conflito de Normas**. 9ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

ESTADO DE GOIÁS. **Constituição do Estado de Goiás**, publicada em 5 de outubro 1989. Diário Oficial do Estado de Goiás, Goiânia, GO, 5 out. 1989.

ESTADO DE GOIÁS. **Lei Estadual n. 11.416, de 5 de fevereiro de 1991**. Baixa o

Estatuto dos Bombeiros Militares do Estado. Diário Oficial do Estado de Goiás, Goiânia, GO, 13 fev. 1991.

ESTADO DE GOIÁS. **Lei Estadual n. 18.305, de 30 de dezembro de 2013.** Dispõe sobre a estrutura organizacional do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás. Diário Oficial do Estado de Goiás, Goiânia, GO, 31 dez. 2013.

ESTADO DE GOIÁS. **Decreto n. 8.391, de 10 de junho de 2015.** Dispõe sobre a gestão dos veículos utilizados pela administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo. Diário Oficial do Estado de Goiás, Goiânia, GO, 15 jun. 2015. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.go.gov.br/pagina_decretos.php?id=13507>. Acesso em: 16 jun 2015.

ESTADO DE GOIÁS. **Norma Administrativa nº 03 de 05 de janeiro de 2012.** Norma que regula os procedimentos básicos de controle de material permanente no Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás – CBMGO. Disponível em: <<http://www.bombeiros.go.gov.br/wp-content/uploads/2014/10/na-03-controle-patrimonial1.pdf>>. Acesso em: 02 jun. 2015.

ESTADO DE GOIÁS. **Lei nº 18.305 de 30 de dezembro de 2013.** Dispõe sobre a organização básica do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.go.gov.br/pagina_leis.php?id=11164>. Acesso em: 11 jun. 2015.

FIGUEIREDO, Nice. **Da importância dos artigos de revisão da literatura.** Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação, São Paulo, v. 23, n. 1/4, p. 131-135, jan./dez. 1990.

HAMMER, M., CHAMPY, J. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário da Língua Portuguesa.** 2. ed. Rio de Janeiro, Objetiva, 2004.

LABORATÓRIO DE GESTÃO TECNOLOGIA E INFORMAÇÃO – LGTI. **Estrutura organizacional, departamentalização e visão funcional da organização.** On-line. Disponível em: <http://www.lgti.ufsc.br/O&m/tres.htm> . Acesso em: 08 Maio. 2005.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Dicionário de Administração.** São Paulo: Saraiva, 2004.

MATIAS-PEREIRA. José. **Manual de gestão pública contemporânea.** São Paulo: Atlas, 2009.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro.** 33. ed. São Paulo: Malheiros, 2007.

MELLO, C. H. P.; SALGADO, E. G. **Mapeamento dos processos em serviços: estudo de caso em duas pequenas empresas da área de saúde.** In: ENEGEP, 25, 2005, Porto Alegre.

NORONHA, Daisy Pires; FERREIRA, Sueli Mara S. P. Revisões de literatura. In: CAMPELLO, Bernadete Santos; CONDÓN, Beatriz Valadares; KREMER, Jeannette Marguerite (orgs.) **Fontes de informação para pesquisadores e profissionais.** Belo Horizonte: UFMG, 2000.

ROCHA, Luís Osvaldo Leal da. **Organização e métodos: uma abordagem prática.** São Paulo: Atlas, 4 ed., 1985.

RODRIGUES, Laércio Almeida. **A visão do frotista sobre custos operacionais no segmento do transporte.** 2002.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat, Marina de Andrade. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** 3. ed. Florianópolis, 2001.

STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5^o ed. Rio de Janeiro: PHB, 1992.

STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 7^o Ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil Ltda., 1995.

TAYLOR, Dena; PROCTER, Margaret. **The literature review: a few tips on conducting it.** Disponível em <http://www.utoronto.ca/writing/litrev.html> - Acesso em: 10 jun. 2015

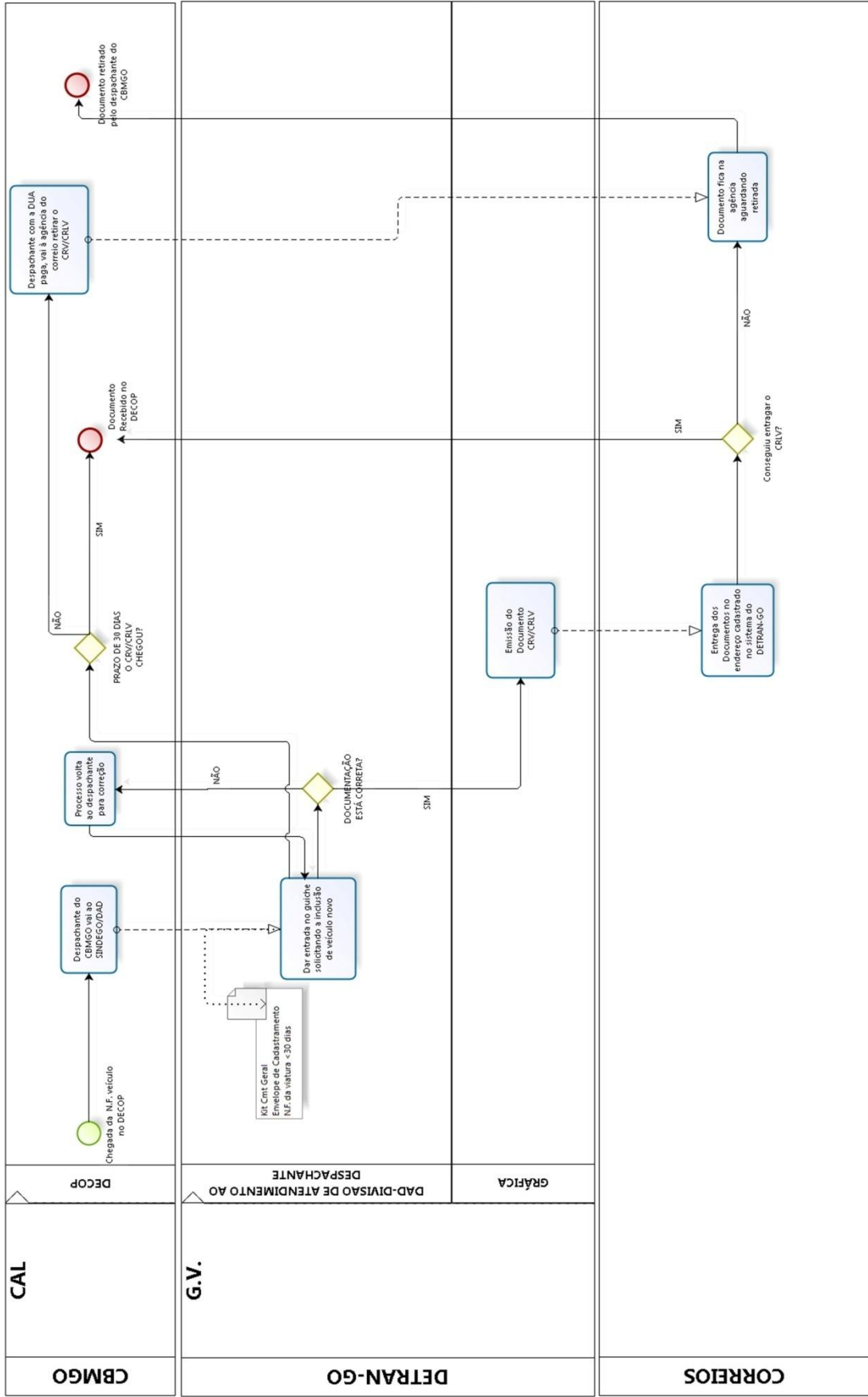
VALENTE, Amir Mattar et al. **Gerenciamento de Transporte de Frotas.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

VILLELA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional.** Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia), Universidade Federal de Santa Catarina.

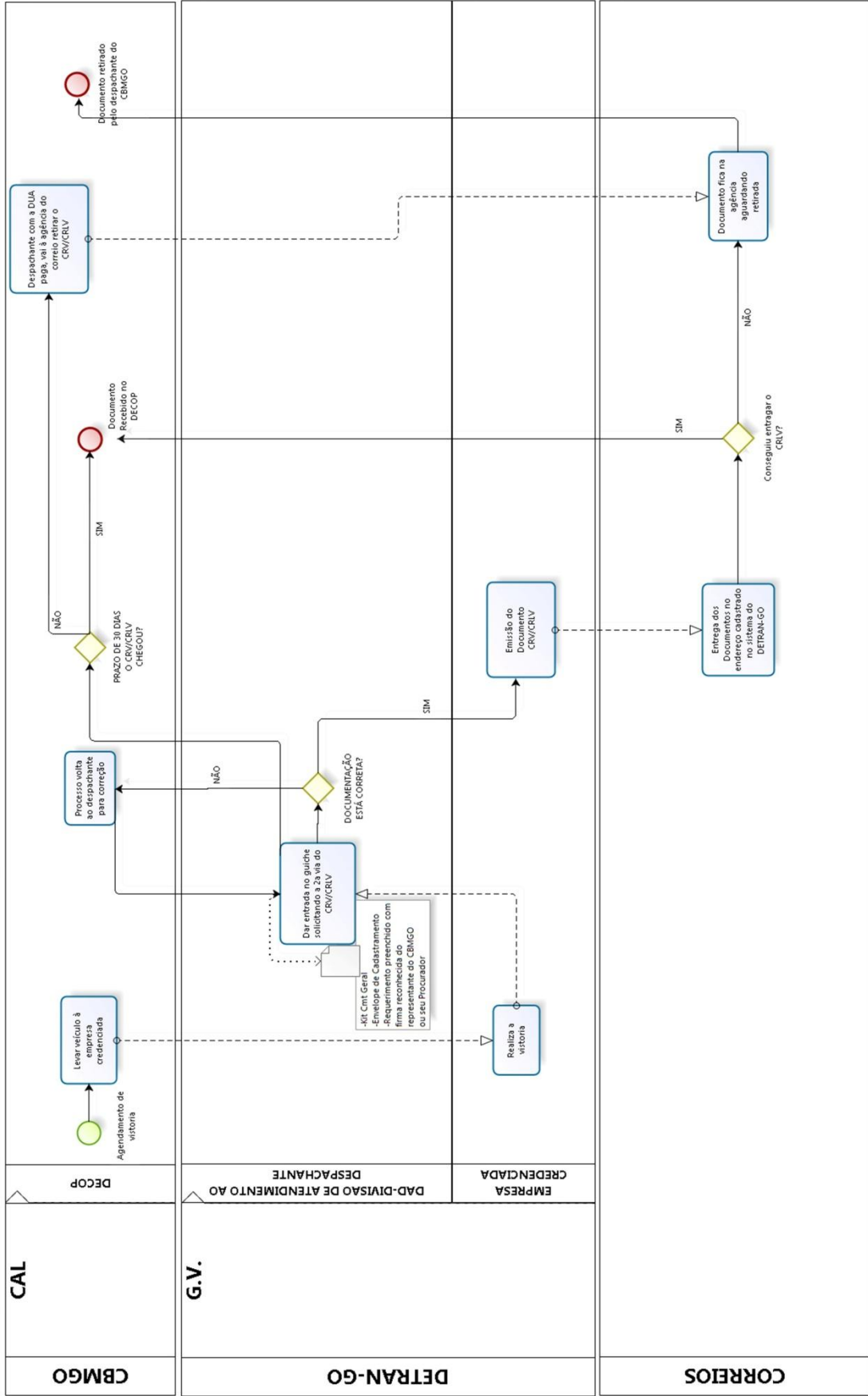
APÊNDICE

Mapeamento das principais atividades a serem desenvolvidas pelo
Departamento de Controle de Viaturas - DECOV.

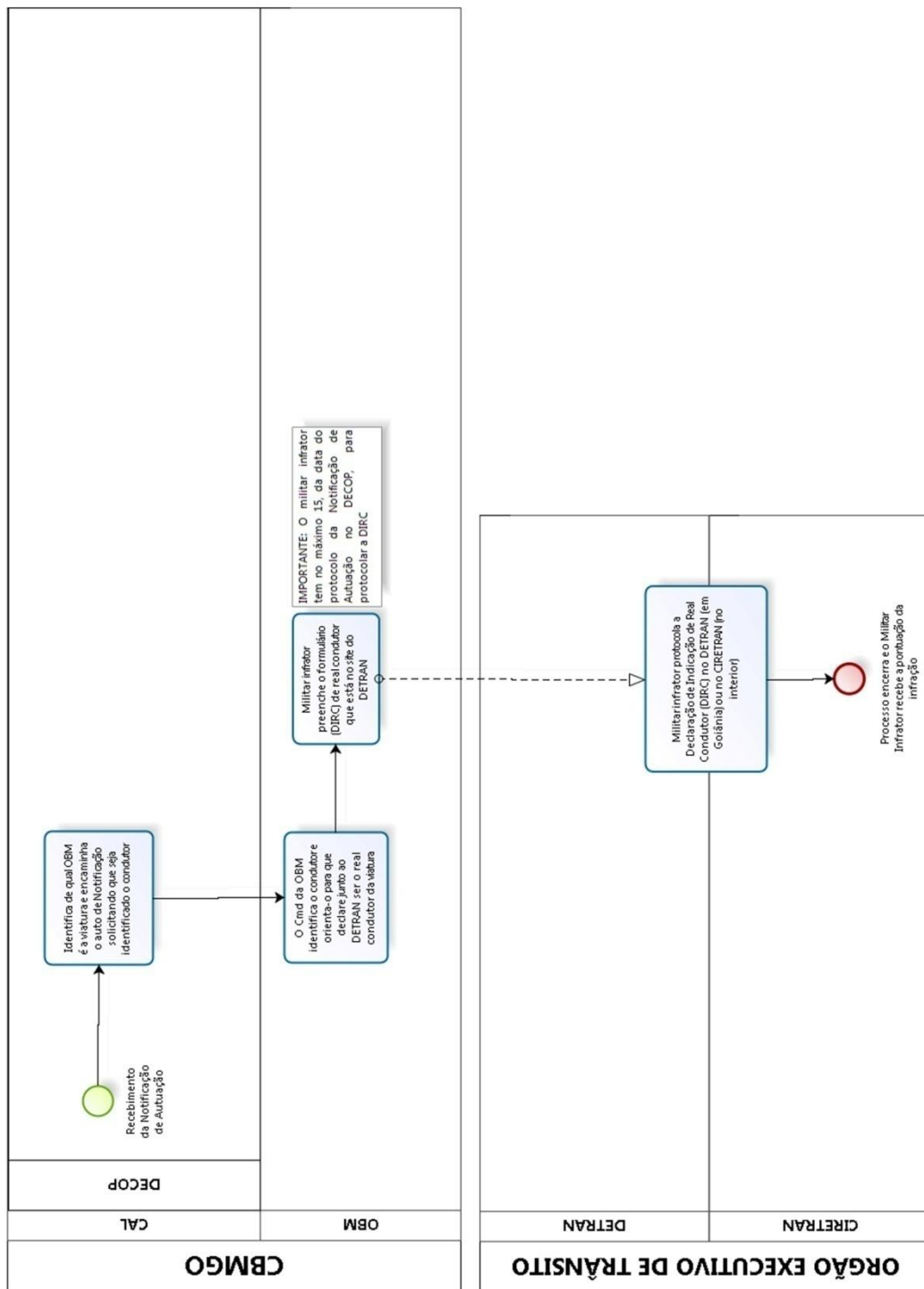
Mapa do Processo de inclusão de veículos novos no CBMGO



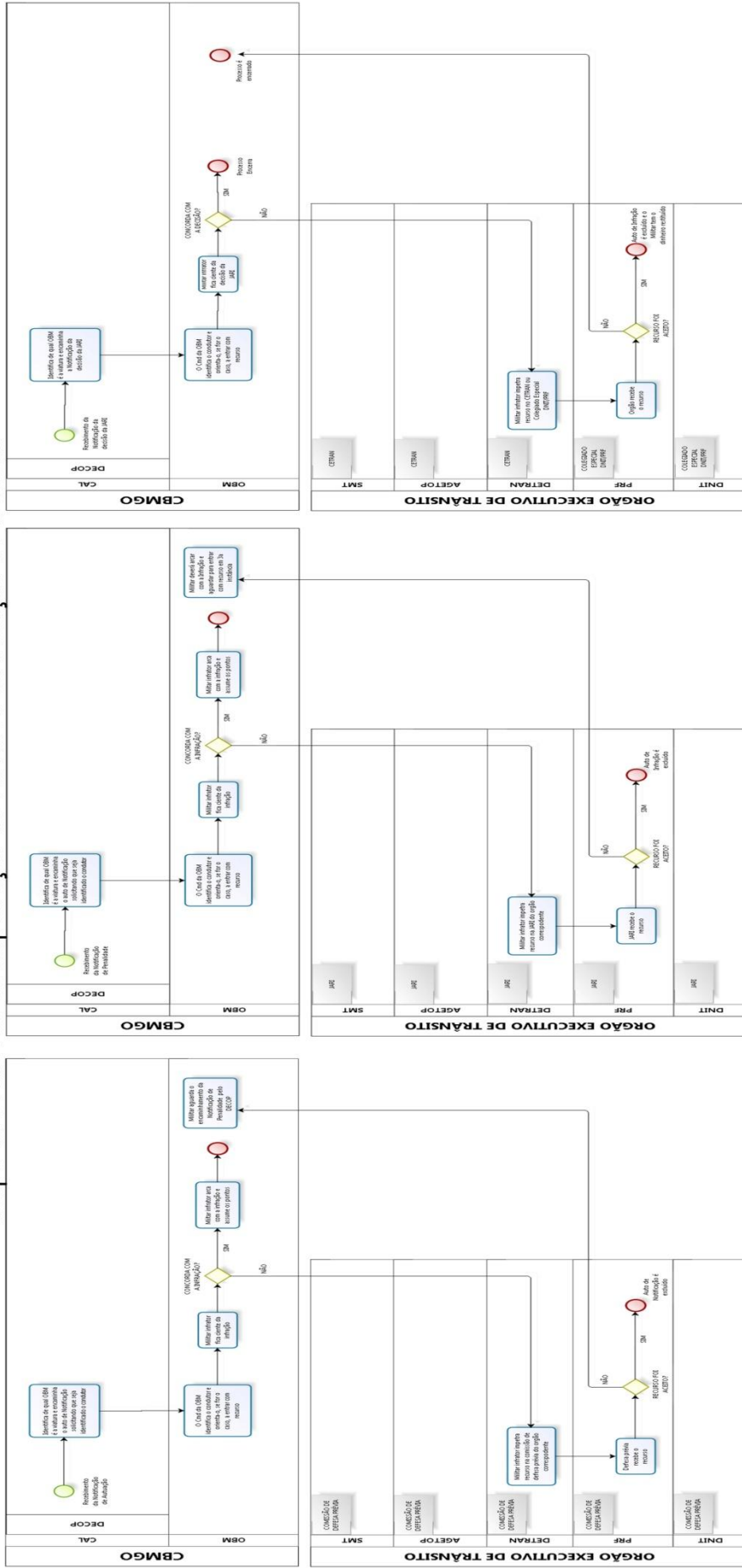
Mapa do Processo de solicitação de 2ª Via de CRV/CRLV de veículos do CBMGO



Mapa do Processo de declaração de real condutor (DIRC)



Mapa do Processo de Impetração de Recurso de Infração de Trânsito



Mapa do Processo de licenciamento anual da frota do CBMGO

