

DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA GESTÃO DA FROTA OFICIAL EM CURITIBA/PR

CHALLENGES AND OPPORTUNITIES IN MANAGING THE OFFICIAL FLEET IN CURITIBA/PR

Gustavo Ghesti¹
 Marcia Regina Martelo Cassitas Hino²
 Rosimeri Becher³

RESUMO

O objetivo deste estudo é investigar os desafios e oportunidades no uso da frota oficial de veículos da Administração Pública Municipal de Curitiba/PR, a partir da perspectiva dos servidores públicos usuários. Adotou-se uma abordagem qualitativa para analisar a percepção desses servidores e identificar aspectos a serem aprimorados na gestão operacional da frota. A análise dos dados foi conduzida por meio de estatística descritiva e análise de conteúdo. Os desafios identificados abrangem as áreas de Planejamento, Recursos e Infraestrutura, Tecnologia e Modernização, Processos, Comunicação e Qualificação. Já as oportunidades concentram-se em Tecnologia e Inovação, Eficiência e Sustentabilidade, Planejamento, Infraestrutura e Recursos Humanos, além de Comunicação e Transparência.

Palavras-chave: gestão de frota oficial de veículos; Administração Pública; eficiência.

ABSTRACT

The objective of this study is to investigate the challenges and opportunities in the use of the official vehicle fleet of the Municipal Public Administration of Curitiba/PR, from the perspective of public servants who use it. A qualitative approach was adopted to analyze the perception of these servants and identify aspects to be improved in the operational management of the fleet. Data analysis was conducted through descriptive statistics and content analysis. The challenges identified cover the areas of Planning, Resources and Infrastructure, Technology and Modernization, Processes, Communication and Qualification. The opportunities are concentrated in Technology and Innovation, Efficiency and Sustainability, Planning, Infrastructure and Human Resources, in addition to Communication and Transparency.

Keywords: official vehicle fleet management; public administration; efficiency.

¹ Faculdade de Administração, Ciências, Educação e Letras (Facel). Servidor da Secretaria Municipal da Administração Pública (SMAP). Pós-graduando do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu - Especialização em Administração Pública - Turma 2023, pelo Instituto Municipal de Administração Pública (Imap). E-mail: gustavo.ghesti@gmail.com

² Doutora Atualmente leciona na Universidade Tuiuti, e é professora convidada no FIEP e IMAP., Leciona na Universidade Tuiuti, e é professora convidada no FIEP e IMAP.

³ Mestre em Educação pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Pedagoga da Secretaria Municipal da Educação (SME), de Curitiba. Pós-graduanda do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu - Especialização em Administração Pública - Turma 2023, pelo Instituto Municipal de Administração Pública (Imap). E-mail: rosibecher70@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0204-2947>

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública Municipal de Curitiba/PR, em sua frota oficial de veículos, dispõe de serviços de locação de veículos adquiridos via licitação, incluindo os motoristas que os conduzem, o qual visa atender às necessidades de deslocamento dos servidores públicos. Esse serviço é essencial para a execução eficiente das atividades administrativas, assegurando o funcionamento adequado dos órgãos e entidades municipais, além de contribuir para o aprimoramento e a qualidade dos serviços.

A locação de veículos tem o propósito de oferecer uma alternativa estratégica que se apresenta como uma das opções disponíveis para a contratação de veículos destinados à frota oficial. Essa modalidade de contratação confere ao município a capacidade de promover atualização da frota, substituindo veículos velhos, dispendiosos e pouco econômicos por modelos modernos e eficientes.

A frota oficial está sob a responsabilidade da Secretaria Municipal de Administração e Tecnologia da Informação (SMATI), por meio da Gerência de Transportes, que organiza, coordena e supervisiona todas as ações administrativas e operacionais da frota oficial, de forma a otimizar o controle de uso da frota oficial de veículos em todas as Secretarias da Prefeitura Municipal de Curitiba/PR, visando à transparência, agilidade no acesso às informações, diminuindo gastos públicos, maximizando a eficiência e melhorando o atendimento ao munícipe.

A Gerência de Transportes desempenha um papel crucial no suporte às atividades administrativas e operacionais que envolvem a gestão de frota oficial de veículos. O processo de solicitação de um veículo para utilização ocorre por e-mail ou contato telefônico. O usuário informa o motivo da solicitação, o local onde deseja que o veículo realize o deslocamento e o horário de atendimento. Na sequência, o responsável pelos agendamentos nas diversas secretarias verifica, em sua escala interna de agendamentos, se há possibilidade de atender à demanda. Caso seja possível atender, a solicitação é acrescentada ao agendamento e os dados do veículo são enviados por e-mail ou informados por contato telefônico ao usuário, bem como o motorista avisado. Não havendo como atender ao pedido a partir dos dados informados pelo usuário, busca-se negociar se é possível alterar o dia ou horário de atendimento.

Os servidores são continuamente convidados a repensar a forma como os diversos processos são conduzidos, sob a ótica da eficiência, tão buscada no setor público. Assim, faz-se necessário analisar as oportunidades de melhoria operacional e os desafios enfrentados pelos usuários da frota oficial de veículos, levando à pergunta de pesquisa que norteia esse estudo: quais são os desafios e oportunidades identificados pelos servidores públicos usuários da frota oficial de veículos da Administração Pública Municipal de Curitiba/PR?

Para isso, foi definido como objetivo do estudo: investigar os desafios e oportunidades para aprimorar o uso da frota de veículos da Administração Pública Municipal de Curitiba/PR, a partir da perspectiva dos servidores públicos usuários. Para que esse objetivo seja alcançado, foi mapeado o perfil de uso da frota oficial de veículos da Administração Pública Municipal de Curitiba/PR; mensurado o nível de satisfação dos usuários do serviço, identificados os principais desafios enfrentados pelos servidores usuários e as oportunidades de melhoria existentes a partir da percepção do uso da frota oficial de veículos da Administração Pública Municipal de Curitiba/PR.

A importância e relevância do estudo está no entendimento de como o serviço é utilizado, na identificação de desafios enfrentados na utilização desses veículos e na identificação de oportunidades de melhoria que podem contribuir para maior eficiência e racionalização dos recursos públicos. Além disso, o estudo também contribui para o aprimoramento dos processos administrativos e alinhamento com as necessidades dos servidores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este estudo apresenta o referencial teórico utilizado para o entendimento do tema e desenvolvimento dos objetivos do estudo. Dessa maneira, além de apresentar os conceitos relacionados à Administração Pública, o estudo também discorre sobre como a gestão da frota oficial de veículos vem se modificando e adaptando-se às inovações que facilitam o dia a dia dos servidores públicos nas suas atividades fins.

2.1 PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Constituição Federal de 1988 elencou no caput do art. 37, os princípios constitucionais da Administração Pública, que são o da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade. A esses princípios, foi acrescentado o da eficiência, pela Emenda Constitucional nº 19/98. Com a inclusão dessa Emenda, o Governo conferiu direitos aos usuários dos diversos serviços prestados pela Administração Pública.

O termo “eficiência”, em latim *efficientia*, refere-se à “ação, força ou virtude de produzir um efeito”. No contexto da Administração, a eficiência é entendida como uma medida da utilização dos recursos, ou, ainda, como a capacidade de realizar tarefas de maneira adequada, solucionando problemas, assumindo responsabilidade e reduzindo custos. Está relacionada à execução correta das atividades e à otimização do uso dos recursos disponíveis.

Assim, Chiavenato afirma o seguinte:

A eficiência significa a correta utilização dos recursos (meios de produção) disponíveis [...]. Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos de trabalho), a fim de que os recursos (pessoal, máquinas, matéria-prima, etc.) sejam ampliados de forma mais racional possível. A eficiência preocupa-se com os meios, com os métodos mais indicados, que precisam ser planejados a fim de assegurar a otimização dos recursos disponíveis (Chiavenato, 2000, p. 82).

Pode-se dizer que o princípio da eficiência possui as características como direcionamento da atividade e dos serviços públicos à efetividade do bem comum, imparcialidade, neutralidade, transparência, participação e aproximação dos serviços públicos da população, eficácia, desburocratização e busca da qualidade, entre outras. Tal princípio se concentra no desempenho da Administração Pública.

É necessário apresentar alguns conceitos relacionados à terminologia utilizada no estudo da Administração Pública. Começando pela expressão “Administração Pública”, que, quando iniciada com letras maiúsculas, refere-se ao Estado em seu papel de administrador ou em sua função administrativa. Para definir o conceito de “administração pública” (com iniciais minúsculas), recorre-se a Meirelles et al. (2000), que nos legaram a seguinte definição:

Em sentido lato, administrar é gerir interesses, segundo a lei, moral e a finalidade dos bens entregues à guarda e conservação alheia. Se os bens e interesses geridos são individuais, realiza-se administração particular; se forem da coletividade realiza-se administração pública. Administração pública, portanto, é a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito federal, estadual ou municipal, segundo os preceitos do Direito e da Moral, visando o bem comum (Meirelles et al., 2000, p. 59).

O conceito geral de “administração” é assim definido por Chiavenato:

A palavra administração tem sua origem no latim (ad, direção para, tendência, minister comparativo de inferioridade, e sufixo ter, subordinação ou obediência, isto é, aquele que realiza uma função abaixo do comando de outrem, aquele que presta serviço a outro) e significa a função que se desenvolve sob o comando de outro, um serviço que se presta a outro. A tarefa da Administração é interpretar os objetivos propostos pela empresa e transformá-los em ação empresarial por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas em todos os níveis da empresa, a fim de atingir tais objetivos (Chiavenato, 1994, p. 3-4).

A administração tem vários objetivos, sendo que, segundo Chiavenato (1994, p.07), “a administração tem dois objetivos principais: proporcionar eficiência e eficácia às empresas”. Para alcançar esses objetivos, ela deve ser fundamentada em princípios que, como destaca Chiavenato (1994, p.07), “[ela] não é uma ciência exata. Ela não pode basear-se em leis rígidas. Ao contrário, ela precisa basear-se em princípios gerais e flexíveis, capazes de serem aplicados a situações diferentes”.

2.2 GESTÃO DE FROTA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A gestão de frota no serviço público envolve o gerenciamento de um conjunto de veículos da instituição, utilizando métodos e técnicas para melhorar o transporte de seus servidores nas suas atividades fins, transportar materiais, como objetos e documentos, com eficiência entre suas unidades.

Na visão de Valente, Passaglia e Novaes (2003), a gestão de frotas envolve o planejamento, gerenciamento e a execução das atividades relacionadas aos veículos de uma organização. Esse processo exige que o gestor possua tanto conhecimento prático quanto teórico, abrangendo a administração da mão de obra disponível, dos veículos e equipamentos, bem como o uso de tecnologias que auxiliam na execução e controle dessa gestão.

Segundo Curvelo (2012, p.33), “vivenciamos um processo acelerado de transformações que muda para sempre o mundo das organizações e do trabalho”. Cada vez mais, as organizações são impulsionadas a adotar estruturas, práticas, regras e procedimentos aceitos ou difundidos no meio em que atuam como sendo mais eficientes, porém muitas vezes agem sem uma compreensão das reais necessidades e contextos específicos em que estão inseridos, sem de fato analisar e colocar em prática a melhor alternativa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de responder ao problema proposto para este estudo e para atender aos objetivos estabelecidos, optou-se por uma investigação qualitativa. Lüdke e André (1986, p. 1) explicitam que, “[...] para se realizar uma pesquisa é preciso promover o confronto entre os dados, as evidências, as informações coletadas sobre determinado assunto e o conhecimento teórico acumulado a respeito dele”. A partir das interrogações que o pesquisador faz aos dados, e com base na teoria acumulada referente ao tema, é que se torna possível construir o conhecimento relacionado ao fato pesquisado (Lüdke; André, 1986).

Como defendido por Martínez Pérez (2012, p. 140), a pesquisa qualitativa contempla a qualidade e a estruturação do processo analisado, considerando seus significados, os quais “não podem ser examinados simplesmente em termos de quantidade, volume ou frequência”. Desse modo:

Na pesquisa qualitativa, concebemos a realidade estudada como uma construção social e subjetiva, reconhecendo que nossas ações nesse processo estão carregadas de intenções e valores que influenciam nosso trabalho de campo, a coleta dos dados e as próprias análises, e isso constitui uma marca fundamental que diferencia a abordagem qualitativa da abordagem quantitativa, que enfatiza a mediação de fatos e o estabelecimento de relações causais de variáveis, justificando uma “aparente imparcialidade” que garante a obtenção de um resultado “verdadeiro” (Martínez Pérez, 2012, p. 139).

A percepção dos usuários perante o processo de utilização de veículos oficiais é essencial para melhor compreender os aspectos que envolvem a necessidade de promover estratégias no sentido de contribuir para a evolução do modelo existente.

Dessa forma, a escolha pela aplicação de questionário, como ferramenta de coleta de dados, foi realizada alinhada com os ensinamentos de Gil (2008), que diz:

Pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamentos presentes ou passado etc. (Gil, 2008, p. 121).

A construção do questionário foi pautada na necessidade de contemplar os objetivos específicos que abordam a problemática pesquisada. O questionário é composto por cinco seções: a primeira seção apresenta a pesquisa e obtém a concordância em participar. A segunda buscou identificar o perfil dos usuários respondentes, constando perguntas sobre o sexo, faixa etária, tempo de serviço na instituição e vínculo com uma Secretaria. A terceira parte do instrumento focou no perfil de utilização da frota de veículos oficiais, ou seja, foram realizadas perguntas acerca da frequência da utilização da frota de veículos oficiais, se já teve algum problema na prestação do serviço, período e horário de utilização, finalidade da utilização da frota de veículos oficiais, e se uso da frota de veículos oficiais está sendo realizado de forma otimizada, planejada. A quarta seção é sobre o nível de satisfação geral. E, por fim, a quinta seção captura a percepção de eficiência de uso, destacando os desafios e oportunidades de melhorias da frota de veículos oficiais. O tempo de preenchimento do formulário foi de aproximadamente cinco minutos. Utilizou-se o aplicativo Google Forms, onde foi elaborado o questionário e compartilhado com os potenciais participantes da pesquisa. Os participantes receberam o formulário via WhatsApp, com a possibilidade de encaminhar para outros participantes.

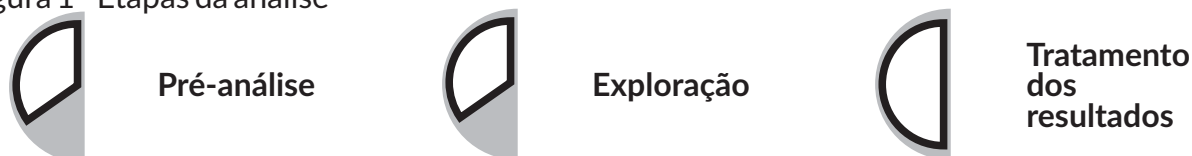
A análise dos dados foi realizada por meio de estatística descritiva, que “compreende o manejo dos dados para resumi-los ou descrevê-los, sem ir além, isto é, sem procurar inferir qualquer coisa que ultrapasse os próprios dados” (Freund; Simon, 2000) e complementada com o uso da técnica de análise de conteúdo em algumas respostas às questões abertas do formulário. O método de análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas voltadas à análise das comunicações, empregando procedimentos sistemáticos e objetivos para a descrição do conteúdo das mensagens (Bardin, 2011).

Segundo Bardin, a análise de conteúdo caracteriza-se por:

Um conjunto de técnicas de análises de comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (qualitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 2011, p. 44).

A análise desenvolve-se em três fases essenciais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (Figura 1).

Figura 1 - Etapas da análise



Fonte: Elaborada pelos autores (2025).

A primeira fase, chamada de pré-análise, tem início com a leitura das respostas dos participantes. Nessa fase, é elaborado um mapa mental inicial, que reúne ideias preliminares a partir da aproximação dos dados coletados. Esse mapa serve como um guia para a próxima etapa de exploração dos dados (Bardin, 2011).

A segunda fase, intitulada exploração do material, caracteriza-se pelo tratamento das informações brutas, transformando-as em unidades de análise (Bardin, 2011). Ela envolve a seleção de trechos das respostas dos participantes, a formação de grupos com base na aproximação de conteúdos e a atribuição de nomes a esses grupos, ou seja, a definição das categorias que emergem da análise. As categorias iniciais são definidas pela literatura, mas outras podem emergir da análise dos dados coletados.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os resultados da análise dos dados coletados, organizados conforme a seguinte estrutura: inicialmente, é apresentado o perfil dos participantes; em seguida, o perfil de uso da frota oficial de veículos; depois, o nível de satisfação dos usuários; logo após, os desafios no uso da frota; e, por fim, as oportunidades relacionadas ao uso da frota.

4.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES

Esta pesquisa obteve um total de 103 respondentes, sendo que um questionário foi descartado por falta de entendimento da natureza e objetivo do estudo e, consequentemente, pelo não aceite de participação voluntária na pesquisa. Assim, consideraram-se 102 participantes válidos para análise.

O perfil dos participantes foi diversificado, abrangendo:

- ambos os sexos, com predominância feminina (68%);
- todas as faixas etárias acima de 18 anos, sendo 82% com mais de 40 anos;
- tempo de atuação como servidor, variando de menos de um ano a 16 anos ou mais, com 64% na faixa de 16 anos ou mais;
- representação de 11 secretarias diferentes, com maior concentração na Secretaria Municipal da Educação (SME), seguida pela Secretaria Municipal de Obras Públicas (SMOP) e pela Secretaria Municipal da Saúde (SMS).

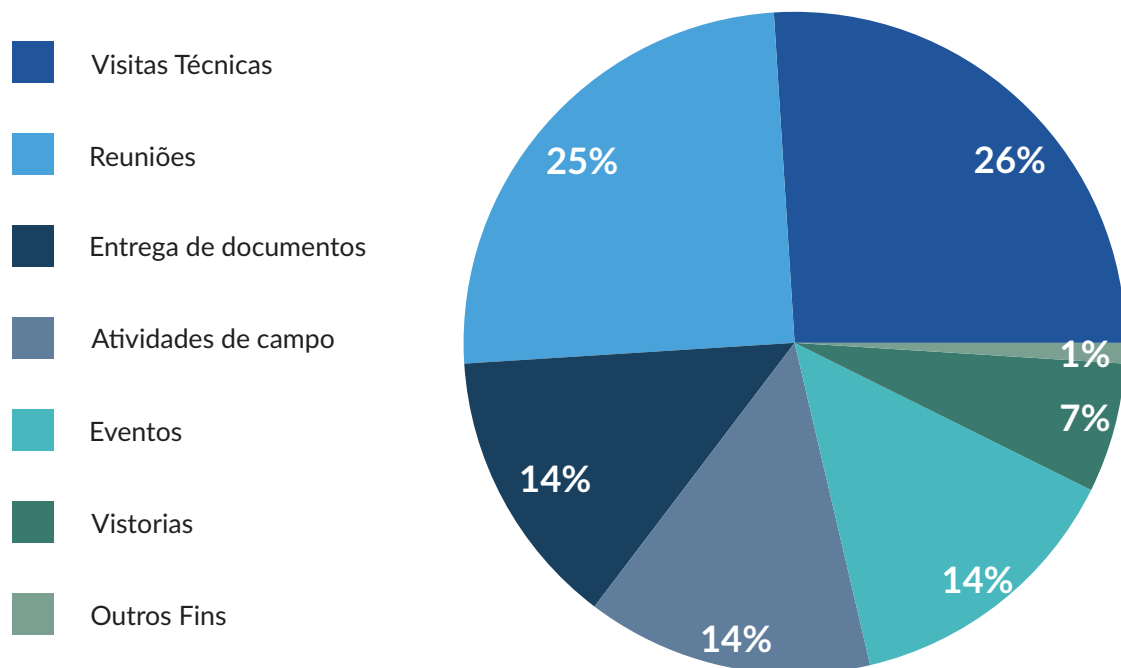
3.1 PERFIL DO USO DA FROTA OFICIAL DE VEÍCULOS

Dos 102 participantes válidos, 73 declararam utilizar a frota oficial de veículos, formando a base para a análise do perfil de uso.

Desses usuários, 64% utilizam os veículos com frequência, principalmente nos períodos da manhã e da tarde, enquanto o uso no período noturno é menos expressivo. Além disso, 29% relataram utilizar a frota para deslocamentos além dos limites do município.

O Gráfico 1 apresenta os motivos dos participantes para uso da frota oficial de veículos, organizados por categorias de atividades principais.

Gráfico 1 - Motivos para uso da frota oficial de veículos por categoria de atividade



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A frota é bastante utilizada para atividades de visitas técnicas (26%) e reuniões (25%), seguida por entrega de documentos, atividades de campo e eventos, todos com 14%.

Mais de 40% dos usuários avaliam positivamente o uso da frota, considerando que ela está otimizada e atende às necessidades reais dos usuários.

As condições de uso da frota oficial é bem avaliada por 86% dos usuários, que consideram os veículos em boas condições. Esse dado reforça a percepção positiva de 68% dos usuários, que relatam não ter enfrentado problemas com a frota.

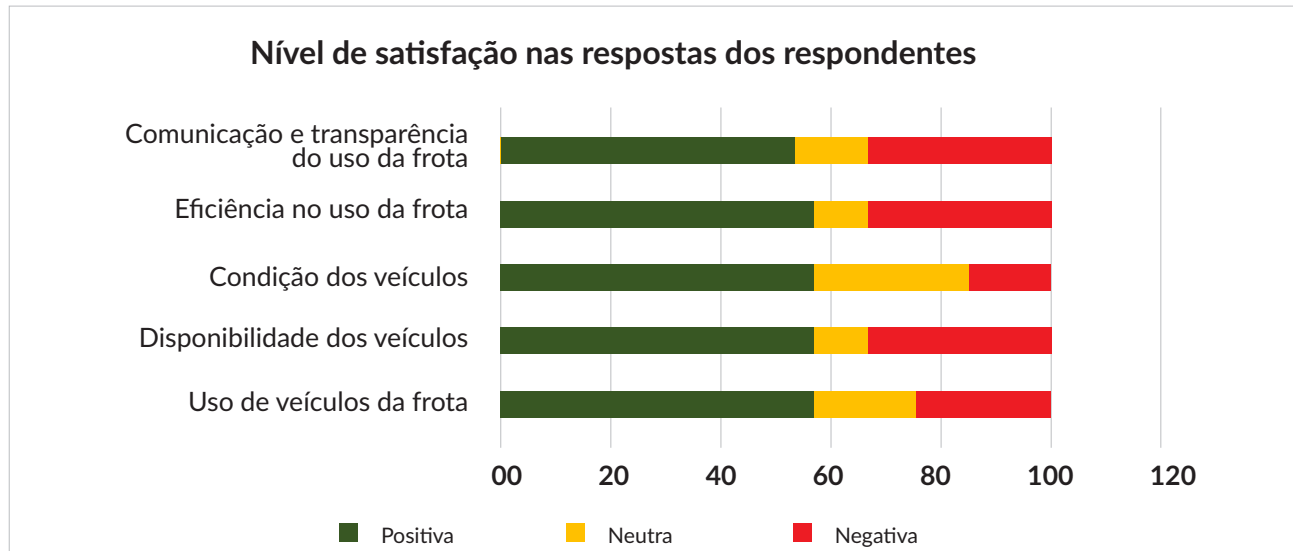
Não houve consenso quanto à quantidade de veículos na frota ser suficiente para as demandas diárias. As respostas ficaram equilibradas entre aqueles que consideram a frota bem dimensionada (45%) e os que acreditam que a quantidade de veículos deveria ser ajustada (43%).

Embora alguns participantes tenham relatado dificuldades no agendamento da frota, 85% afirmaram que esses problemas ocorrem apenas eventualmente, e 68% não enfrentaram questões como panes, falta de veículos, atrasos ou indisponibilidade. Além disso, somente 22% declararam conhecer os critérios utilizados para a distribuição dos veículos. No entanto, entre aqueles que os conhecem, 75% consideram o controle e a distribuição claros e eficientes.

4.3 NÍVEL DE SATISFAÇÃO GERAL

A análise das respostas sobre o nível de satisfação dos usuários revelou que 81% dos participantes têm uma percepção positiva sobre a eficiência da frota. O Gráfico 2 apresenta a consolidação desses dados.

Gráfico 2 - Nível de satisfação em relação à frota oficial de veículos



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Quanto ao uso da frota oficial de veículos, 68% dos participantes declararam estar satisfeitos, enquanto 22% manifestaram insatisfação. A disponibilidade dos veículos registrou uma taxa de satisfação de 63%; no entanto, a insatisfação de 32% sugere que a oferta atual pode não estar atendendo plenamente às demandas dos usuários.

A condição da frota foi o aspecto mais bem avaliado, com 75% de satisfação, indicando uma percepção positiva sobre a manutenção dos veículos.

Já a eficiência no uso da frota obteve 58% de aprovação, mas 34% dos participantes relataram insatisfação. Por fim, a comunicação e transparência relacionadas ao uso da frota apresentaram um alto nível de insatisfação, com 34% dos usuários demonstrando descontentamento.

4.4 DESAFIOS NA EFICIÊNCIA DA FROTA OFICIAL DE VEÍCULOS

De acordo com a percepção dos participantes, o uso da frota oficial de veículos enfrenta desafios que impactam a eficiência dos serviços prestados. Um dos problemas apontados é o planejamento, que poderia ser mais robusto para atender melhor às demandas dos usuários (P24), que pode influenciar em uma distribuição desigual dos veículos entre os setores (P9, P12). Esse cenário sugere ociosidade em algumas áreas, enquanto outras enfrentam escassez de recursos (P12, P24).

Além disso, o desafio de aumentar a transparência nos processos de utilização da frota (P25, P100) e a necessidade de modernização (P7, P81) constituem fatores que podem impactar a eficiência do uso. O participante P95 destacou a modernização do sistema de monitoramento como um desafio a ser superado, ressaltando que muitas secretarias ainda utilizam sistemas manuais para controle e agendamento, sinalizando procedimentos

burocráticos e propensos a erros. Segundo esse participante, a ausência de um sistema informatizado integrado dificulta a visualização em tempo real da disponibilidade dos veículos, resultando em atrasos, desperdício de recursos e subutilização da frota.

Outro desafio identificado é a melhoria de comunicação entre os setores da Administração Pública (P102). Informações sobre a manutenção dos veículos são frequentemente repassadas de maneira informal, dificultando o planejamento e resultando na indisponibilidade da frota para atender demandas essenciais e previamente programadas.

Como relatou o participante P17: “Melhorar a comunicação do setor com os Núcleos Regionais. Muitas das vezes, ficamos sabendo da manutenção por meio dos motoristas dos veículos, o que não é apropriado, não sabemos sobre as férias e a cobertura do motorista com antecedência. Motoristas que se afastam por LTS e não temos cobertura e informação, nem pelo motorista e tão pouco pela empresa. Quando houver manutenção, encaminhar o motorista com veículo para cobrir essa ausência”.

Também foi destacada a necessidade de revisar os horários de trabalho para minimizar a necessidade de pagamento de horas extras (P8), além da preocupação com o maior consumo de combustível por frotas antigas e a falta de roteiros definidos (P10).

A falta de padronização da frota também foi identificada como um desafio. O participante P16 ressaltou que a ausência de padronização dificulta a gestão e a manutenção da frota.

O participante P18 indicou a qualificação dos motoristas como um desafio, destacando que alguns não conhecem bem a cidade de Curitiba, o que dificulta a locomoção. O participante P19 defendeu o uso consciente dos veículos, enquanto o P20 enfatizou a importância de manter um bom relacionamento com a empresa responsável pela frota terceirizada, assim como com os motoristas e servidores. O participante P22 destacou que o público atendido é muito grande e possui demandas diversificadas.

Diversos entrevistados (P24, P28 e P78) argumentaram que, em algumas situações, a quantidade de veículos disponíveis é insuficiente para a demanda de funcionários que fazem uso desse serviço, uma preocupação também destacada pelo entrevistado P30, que aponta a necessidade de mais veículos, especialmente ônibus, para atender às aulas de campo nas escolas municipais. Outros desafios percebidos incluem o elevado custo da frota (P23) e a ausência de uma central única que regule a frota de forma eficaz e otimizada (P27).

A desigualdade no uso da frota também foi levantada. Segundo o participante P31, os veículos: “(...) são utilizados de forma livre por grandes chefias, pessoas que teriam condições de fazer o seu trabalho com carro próprio (...)”.

O participante P36 destacou que o uso da frota está concentrado em poucas secretarias, enquanto o entrevistado P37 sugeriu o aumento da disponibilidade de veículos. O entrevistado P38 enfatizou a necessidade de atender às demandas e horários de forma mais eficaz. O participante P39 sugeriu a disponibilização de mais veículos para evitar atrasos e impedimentos no uso. O participante P40 mencionou que algumas pessoas que trabalham no núcleo nem sempre conseguem participar de todas as atividades porque o veículo chega antes do horário previsto, forçando-os a ir embora mais cedo.

O participante P42 ressaltou a necessidade de maior transparência no processo de uso da frota. O P43 destacou que o compartilhamento de veículos e o horário de chegada ao prédio central poderiam ser revisados e adequados às necessidades dos usuários atuais. O

participante P46 destacou que, frequentemente, veículos são utilizados individualmente para o mesmo destino, sugerindo, assim, um maior compartilhamento do veículo entre usuários.

O participante P50 ressaltou a necessidade de uma quantidade adequada de veículos e uma escala de uso prévia, apontando que a falta desses elementos pode comprometer a eficiência no atendimento. P52 destacou a dificuldade em atender à alta demanda dos departamentos com maior fluxo, enquanto P53 enfatizou que o avanço da tecnologia, como o uso de geoprocessamento, é um obstáculo crítico para a otimização da frota.

P55 sugeriu a implementação de um controle rigoroso sobre o uso da frota, mas P57 alertou para a necessidade de garantir que o processo de utilização seja claro e acessível a todos, evitando ambiguidades de entendimento da sua forma de funcionamento. P58 indicou que a frota atual, aparentemente, não consegue atender de maneira integral às necessidades da prefeitura.

P61 destacou a importância de garantir que a manutenção dos veículos seja realizada de forma constante, já que a falta de manutenção pode impactar diretamente na disponibilidade e funcionalidade da frota. P62 apontou os desafios enfrentados por um setor em específico, que precisa lidar com o transporte de malotes e materiais volumosos, o que requer veículos específicos e adequados a essas demandas. Por fim, P63 mencionou a utilização de sistemas manuais em várias secretarias, o que dificulta o controle eficiente das informações e compromete a transparência e a organização no processo de agendamento e uso da frota.

O participante P64 enfatiza a necessidade de ajustes na frota e na gestão de motoristas, ressaltando: “(...) a adequação da frota de acordo com a realidade de cada Secretaria/Departamento, (...) a importância de veículos compatíveis com a realidade de cada Departamento, (...) a necessidade de melhorar a contratação de motoristas, reposição dos veículos nos casos de falta de motorista”.

A lentidão nos processos de agendamento foi um problema destacado por P71, que sinalizou a urgência de modernizar esse sistema. P80 indicou que a frota carece de atualizações, informatização e uma maior preocupação com a sustentabilidade. P82 observou que o sistema de agendamento atual é antiquado, enquanto P83 trouxe à tona problemas no atendimento noturno da frota.

A comunicação entre motoristas e servidores também foi mencionada como um desafio (P89) que prejudica a fluidez no processo de utilização da frota. Por fim, P93 destacou que a otimização da frota é um desafio constante.

4.5 OPORTUNIDADES DE MELHORIA DA EFICIÊNCIA DA FROTA OFICIAL DE VEÍCULOS

A maioria dos participantes percebe a importância da modernização dos métodos de gestão da frota de veículos (P86, P92, P93 e P95) como forma de aprimoramento da experiência de uso. Entre as sugestões de melhoria, surgiu a proposta de criar uma central única de gerenciamento da frota, com critérios objetivos para o uso dos veículos e um sistema de fiscalização, o que contribuiria para maior transparência e a redução de distorções (P21).

Além disso, foi sugerida a implementação de uma agenda pública e digitalizada para a utilização dos veículos, permitindo que os servidores acompanhassem em tempo real a disponibilidade da frota e evitassem deslocamentos desnecessários (P10), o que, por sua vez, garantiria um gerenciamento mais eficiente.

Outras contribuições indicaram a necessidade de ajustes específicos. O participante P41 sugeriu a otimização da frota com base na demanda atual, buscando garantir um atendimento mais eficiente. O participante P44 propôs melhorias na comunicação sobre eventos que exigem a presença de professores, além de reforçar a obrigatoriedade de três adultos para acompanhar turmas de 30 alunos. Já o participante P45 defendeu a criação de uma agenda clara para o uso dos veículos, a fim de evitar que fiquem ociosos sem necessidade.

Por outro lado, o participante P48 propôs a incorporação de novas tecnologias para o agendamento e monitoramento dos percursos. P58 sugeriu a contratação de mais profissionais e motoristas para suprir a carência da frota, que atualmente não consegue atender integralmente às necessidades de seus usuários.

Para a modernização dos procedimentos, foram sugeridas várias melhorias, como a digitalização dos processos (P7), a otimização de rotas por meio de mapeamento e Inteligência Artificial (P8), com o objetivo de reduzir o consumo de combustível e promover o compartilhamento de veículos entre setores com trajetos semelhantes (P8), além da introdução de veículos híbridos ou elétricos (P10 e P102).

A busca por eficiência também foi ressaltada: o participante P68 destacou a necessidade de melhorar a qualidade dos serviços prestados, enquanto P69 apontou a importância de um controle mais rigoroso dos processos para otimizar o uso dos veículos. Além disso, o participante P72 sugeriu a implementação de um sistema de controle mais eficiente, e P73 enfatizou a relevância do monitoramento em tempo real.

Outras sugestões surgiram no sentido de reduzir custos e aumentar a eficácia. P74 sugeriu comparar os custos da frota com serviços como o Uber, visando extrair insights para uma gestão mais eficaz.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados do estudo evidenciaram diversos fatores que afetam a eficiência do serviço, sendo a modernização dos processos um dos principais pontos levantados. Entre as sugestões, ressalta-se a necessidade de incorporar novas tecnologias para otimização de rotas, implementar mapeamento inteligente e adotar sistemas de agendamento integrados, melhorando a gestão e o aproveitamento dos veículos.

A falta de um sistema de controle e monitoramento em tempo real também foi apontada como uma limitação que afeta a experiência de uso da frota. Esse fator está em consonância com Curvelo (2012), que destaca a importância da análise das necessidades para a diferenciação e o aprimoramento dos serviços prestados. Outro desafio destacado refere-se à distribuição e disponibilidade dos veículos. Participantes mencionaram que há setores com veículos ociosos, enquanto outros enfrentam dificuldades, sugerindo a necessidade de uma melhor organização e compartilhamento da frota entre setores com rotas comuns. Essa realidade reforça a abordagem de Chiavenato (1994), que enfatiza que a busca pela eficiência não é uma ciência exata, mas, sim, um processo dinâmico de identificação de oportunidades de melhoria.

A digitalização dos procedimentos administrativos, a disponibilização de celulares corporativos para os motoristas e a implantação de um sistema informatizado de gestão são algumas das soluções sugeridas para tornar o gerenciamento mais eficiente e integrado. Segundo os participantes, a implantação de uma central única de gestão da frota, com critérios objetivos para uso dos veículos e um sistema de fiscalização transparente, é uma boa

oportunidade de melhoria. A digitalização dos procedimentos administrativos, assim como a disponibilização de celulares corporativos para motoristas, foram comentados pelos participantes. Outro aspecto relevante é a renovação da frota, considerando alternativas sustentáveis, como veículos híbridos ou elétricos, custos reduzidos e impactos ambientais. Conforme Chiavenato (2000), a administração moderna deve estar focada na otimização de processos, buscando melhorias contínuas por meio da inovação e da adaptação às novas tecnologias. A modernização da frota por modelos híbridos ou elétricos se alinha a essa perspectiva. A criação de uma central única de gerenciamento, sugerida por alguns participantes, pode ser uma solução viável para integrar as demandas dos diversos setores, otimizando a alocação de veículos e melhorando a comunicação entre motoristas, usuários e gestores. De acordo com Valente, Passaglia e Novaes (2003), a administração de transporte e frotas deve considerar a integração de demandas dos diferentes setores, garantindo que os recursos alocados sejam utilizados de maneira estratégica e evitando a ociosidade ou sobrecarga em determinadas áreas. A criação de uma central única de gerenciamento pode viabilizar uma melhor distribuição dos veículos, possibilitando um planejamento mais racional das rotas e otimizando os deslocamentos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo analisou a percepção dos servidores públicos municipais usuários da frota oficial de veículos em relação aos desafios e oportunidades de aprimoramento do uso da frota oficial de veículos da Administração Pública Municipal de Curitiba/PR. A pesquisa realizada com os servidores públicos usuários da frota revelou tanto desafios quanto oportunidades para aprimorar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados. A frota é essencial para o deslocamento dos servidores, garantindo o cumprimento das atividades administrativas e a execução de serviços públicos.

Os entrevistados identificaram diversos desafios, que podem ser agrupados em seis categorias principais. Na categoria Planejamento, destacam-se a falta de roteiros definidos, a desigualdade no uso da frota e a ausência de uma escala prévia de uso. Em Recursos e Infraestrutura, os desafios incluem a escassez de veículos, o alto consumo de combustível por frotas antigas e a falta de veículos específicos para atender a demandas particulares. Já na categoria Tecnologia e Modernização, evidenciam-se dificuldades como o uso de sistemas manuais e a ausência de um sistema informatizado integrado. No que se refere aos Processos, foram apontadas a falta de transparência na utilização da frota, a lentidão nos processos de agendamento e a burocracia excessiva. A categoria Comunicação engloba a necessidade de aprimoramento na interação entre setores e na comunicação entre motoristas e servidores. Por fim, a Qualificação inclui desafios relacionados à capacitação dos motoristas para atender às demandas diversificadas.

A pesquisa também revelou diversas oportunidades de melhoria, que podem ser agrupadas em cinco categorias principais. Em Tecnologia e Inovação, destacam-se a digitalização dos processos, o monitoramento em tempo real e a incorporação de tecnologia para o agendamento e rastreamento dos percursos. Na categoria Eficiência e Sustentabilidade, surgem oportunidades como a otimização de rotas por meio de mapeamento e Inteligência Artificial, a introdução de veículos híbridos ou elétricos e o uso consciente da frota. Já em Planejamento, foram apontadas a revisão dos horários de trabalho para minimizar o pagamento de horas extras, a criação de uma central única de gerenciamento da frota e um controle mais rigoroso dos processos. A categoria Infraestrutura e Recursos Humanos inclui a

necessidade de disponibilizar mais veículos e contratar novos profissionais e motoristas. Por fim, Comunicação e Transparência contempla ações como a criação de uma agenda clara, pública e digitalizada para a utilização dos veículos.

Os desafios identificados no estudo podem ser superados por meio de iniciativas estratégicas. As oportunidades de melhoria oferecem um caminho para a otimização do uso da frota, com diversos benefícios, não apenas resolvendo problemas atuais, mas também se posicionando como um modelo de gestão moderna e sustentável, alinhada com as melhores práticas de administração pública. Portanto, é fundamental que se continue a investir em inovações e melhorias contínuas, garantindo que a frota oficial de veículos se mantenha um recurso estratégico e eficiente para a Administração Pública de Curitiba.

As principais limitações deste estudo incluem possíveis vieses na coleta e análise dos dados. Na coleta, o viés ocorre porque os entrevistadores são servidores entrevistando outros servidores, o que pode influenciar as respostas. Na análise, o viés decorre do fato de que o pesquisador também faz parte do público de participantes, podendo interpretar os dados com base em sua própria experiência e percepção. Além disso, a ausência de quantificação e de uma ordem de prioridade dos desafios e oportunidades identificados significa que não é possível determinar se esses pontos são amplamente compartilhados entre os servidores ou se refletem apenas a visão de alguns indivíduos.

As limitações deste estudo abrem espaço para investigações futuras que aprofundem a compreensão dos desafios e oportunidades na gestão e uso da frota. Estudos futuros podem minimizar o viés na coleta de dados ao envolver entrevistadores externos ou utilizar questionários anônimos. Além disso, recomenda-se a ampliação dos participantes para incluir diferentes perfis de usuários, permitindo uma visão mais abrangente do problema. Outra linha de pesquisa relevante seria a quantificação e priorização dos desafios identificados, aplicando métodos estatísticos para determinar a frequência e relevância de cada ponto. Estudos comparativos com outras instituições também podem fornecer insights sobre boas práticas e desafios comuns. Por fim, pesquisas longitudinais poderiam avaliar o impacto de possíveis melhorias ao longo do tempo, contribuindo para uma gestão mais eficiente e baseada em evidências.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CURVELO, João José Azevedo. A dimensão interna da **Comunicação na Administração Pública**. In DUARTE, Jorge. (Org.). **Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- FREUND, John. E; SIMON, Gary A. **Estatística aplicada**. 9º ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª edição, São Paulo: Altas, 2008.
- LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **A Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- MARTÍNEZ PÉREZ, Leonardo Fabio. **Questões sociocientíficas na prática docente: Ideologia, autonomia e formação de professores**. São Paulo: Editora UNESP, 2012.
- MEIRELLES, Hely Lopes, et al. **Direito Administrativo Brasileiro**. 21ª. São Paulo: Malheiros. 2000.
- VALENTE, Amir Mattar; PASSAGLIA, Eunice; NOVAES, Antonio Galvão. **Gerenciamento de transporte e frotas**. São Paulo: Editora Pioneira Thomson Learning, 2003.