MASTER EM LIDERANÇA E GESTÃO PÚBLICA – MLG
TURMA 5

FLÁVIA FRANCINETE FERREIRA MACHADO NUNES

COMO TRADUZIR EVIDÊNCIAS NA GESTÃO DA FROTA DE VEÍCULOS E EQUIPAMENTOS OFICIAIS: ESTUDO DE CASO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DO ESTADO DO PARÁ.

SÃO PAULO
2020

Dedico este trabalho ao meu filho – João e ao meu marido - Ramon, minhas bases e meus incentivadores para trilhar este desafio (financeiro, emocional).

Dedico este trabalho aos meus pais: Francy e Vieira, e a minha irmã Fernanda pelo apoio e amor;

Dedico também as pessoas que me incentivaram a entrar no MLG:

Ao Professor Doutor Washington Bonfim, da COMUNITAS (que não me deixou desistir quando pensei que não conseguiria, além de me ensinar a importância de "ouvir" (o choro de uma pessoa) e que me indicou para estar no MLG 5;

Ao amigo Alexandre Simões, da Mais Partners, que me ensinou a "quebrar um grande problema em partes e a resolver um por vez" e me mostrou que eu tinha sim, cartas de recomendação – amigos doutores;

Ao Doutor Altem Pontes por escrever minha carta de recomendação e que mais uma vez ajudou no meu crescimento acadêmico e profissional.

Ao Doutor Márcio Camelo por escrever minha carta de recomendação e pela amizade construída durante o tempo de trabalho juntos.

A Edilena Rocha que sempre me incentivou a estudar e a nunca desistir dos meus sonhos.

A COMUNITAS pela bolsa de estudo, pois eu não tenho condições de financiar este curso. Posso afirmar que amadureci muito depois dessa troca de conhecimento e aprendizagem.

A Silvia Gonçalves e Julia Rosin que me acolheram nos dias que estava em São Paulo/SP. Receber alguém que você pouco conhece em casa demonstra o enorme coração que possuem.

Flávia Nunes

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pois me concedeu a oportunidade, a perseverança e a graça de ser escolhida e beneficiada com uma bolsa de estudos;

A minha família, meu maior tesouro, pela compreensão, carinho e dedicação, nessa caminhada;

Aos professores: Antônio Nápole – que me ensinou o que é ser uma servidora pública; a Patrícia Tavares – mulher incansável, que quebrou meus paradigmas e me mostrou a importância de reconhecer meus gatilhos e dominar minhas emoções; ao Humberto Dantas e Denilde Holzhacker - que me fizeram olhar a política pública com outros "olhos",

A todos os mestres, que compartilharam seus conhecimentos, com respeito, afeto, profissionalismo e dedicação, ao longo do curso;

A todos os colegas do curso, que vislumbravam o mesmo ideal: o conhecimento;

A equipe do CLP, que sempre se disponibilizou em atender minhas as necessidades, em especial ao professor Humberto Dantas e a Marina, que sempre compreenderam as minhas ausências, para cuidar da saúde do meu filho.

Aos companheiros que ficaram ao longo do caminho, todavia deixaram seus legados, apenas agiram de forma estratégica, esperando o momento propicio de retornarem;

Ao Thiago Matos, Iris Negrão e Ana Paula Gomes que sempre me incentivaram nos momentos difíceis de conciliar – trabalho e estudo.

A todos, que de alguma forma contribuíram para o sucesso desse trabalho.

Minha eterna gratidão.

Muito obrigado!

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis". José de Alencar

RESUMO

Este trabalho visa destacar a importância da evidência na gestão do sistema de combustível - litros consumidos x o valor previsto nos contratos, e de que forma impactam no serviço público estadual; apontar a atual forma de gerenciamento e monitoramento do sistema de gestão de combustível e o monitoramento dos gastos por órgãos; verificar o consumo em litros previsto no edital e o consumo efetivo; e apresentar proposições que possibilite novas políticas públicas de gestão de combustível. Foi analisado o sentido, o conteúdo e a consistência dessas possibilidades para a política pública de gestão de combustível: o que a influência; como pode ser construída e/ ou mantida, como se decide, a oportunidade que busca atender; qual a sua racionalidade; que objetivo busca atingir, que instrumentos utiliza, como se integra com outras políticas de logística e gastos públicos.

Palavras Chaves: Risco Políticos – Sistemas de controle - combustível.

ABSTRACT

This work aims to highlight the importance of evidence in the management of the fuel system liters consumed x the value predicted in the state; point out the current form of management and monitoring of the fuel management system and the monitoring of spending by agencies; check the consumption in liters foreseen in the notice and the effective consumption; and present proposals that enable new public fuel management policies. The meaning, content and consistency of these possibilities for public fuel management policy were analyzed: what influence, how can it be built and or maintained, how is it decided, the opportunity it seeks to meet, what is its rationality, what objective it seeks to achieve, what instruments it uses, how it integrates with other logistics and public expenditure policies.

Key Words: Political Risk - Control Systems - Fuel.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantitativo Estimado 12 Meses - TDR 27
Tabela 2- Quantidade de Litros 28
Tabela 3 - Valor Médio Estimado x Gastos 29
Tabela 4- Média do Valor por tipo de Combustível 29
Tabela 5- Total Estimado Ano 30
Tabela 6 - Monitoramento dos Contratos 31

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- A empresa como sistema aberto e com a missão da eficácia.....22
Figura 2- Níveis de decisão e classes de projeto. 24

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 10

1.2 JUSTIFICATIVA 12

1.3 OBJETIVOS 13

1.3.1 Objetivo geral 13

1.3.2 Objetivos específicos 13

1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 13

1.4.1 Abordagem da pesquisa 13

1.4.2 Sujeito da pesquisa 13

1.4.3 *Lócus* da pesquisa 14

1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO 14

1.6 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA 14

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 16

2.1 A GESTÃO PÚBLICA E SEUS PRINCÍPIOS NORTEADOES 16

2.2 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SEU GERENCIAMENTO 18

2.2.1 A gestão pública brasileira e sua evolução 18

2.3 LICITAR TAXA DE GESTÃO DE SISTEMA 19

2.4 GESTÃO DE CONTRATOS 20

2.5 PRESTAÇÃO DE CONTAS 21

2.6 EFICIÊNCIA E EFICÁCIA 21

2.7 ESTRUTURAÇÃO E INTEGRAÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO 22

2.8 EVIDÊNCIAS EM GESTÃO 23

3 ESTUDO DE CASO 25

3.1 A COORDENAÇÃO DE LOGÍSITCA E GASTOS PÚBLICOS 25

3.2 A IDENTIDADE ORGANIZACIONAL 25

3.3 CARACTERISTICAS DA GESTÃO DE FROTA 25

3.4 A GESTÃO DO COMBUSTÍVEL 26

3.5 EDITAL E ANEXOS 27

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS 28

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS 34

5 REFERÊNCIAS 35

1 INTRODUÇÃO

O Brasil iniciou o processo de modernização da gestão pública, a partir da década de 80 – passando pela Constituição de 1988, a reforma do Estado na busca de um aparelho de Estado eficiente. A introdução dessa nova compreensão no país, revelou formas e maneiras de acentuar esses procedimentos, que se transformaram num padrão sem volta. Com o decorrer dos anos, essa nova tendência progrediu fortemente e tem se usufruído da permuta da experiência por intermédio do acesso a informações que apontam melhorias as ações da gestão pública, tanto em nível nacional quanto mundial. A modernização da administração pública tornou-se um grande estimulo, em razão de reaver o retardo em comparação aos países desenvolvidos na matéria de gestão pública demonstrando que é indispensável investir na melhoria continua das organizações.

Tradicionalmente a exploração acadêmica tem sido um grande berço de construção de saber sobre as diversas direções em busca da excelência na gestão pública. Ainda assim, é significativo destacar a preciosa contribuição que pode ser dada pelo estudo e pesquisa de melhores práticas. As necessidades e demandas das organizações públicas pode certamente prover aprendizado e incentivar o desenvolvimento de inovações administrativas. Dissertar a respeito das melhores práticas na área governamental é melhor forma de apoiar os tomadores de decisão a fazê-lo em diversas áreas da política pública, dado que tem sido um dos grandes desafios do Estado se reinventar. Conduzir os objetivos estratégicos, redesenhar seus processos e estruturas de trabalho, extrair o máximo de proveito das inovações tecnológicas, mobilizar o talento e a disponibilidade de seus profissionais, são tópicos prioritários no compromisso dos gestores públicos. A admissão às soluções empregadas e os preceitos aprendidos intensificam ao máximo o processo de inovação.

Analisar e rever a forma do gerenciamento do sistema de combustível possibilitará ao tomador de decisão – alto escalão da administração pública estadual - o acompanhamento de modo bastante otimizado, dos objetivos, metas, resultados e benefícios, que as evidências podem assessorar no processo de decisão; e até propiciar uma melhor visibilidade e transparência das ações executadas e dos resultados da gestão; monitoramento constante e especializado do direcionamento estratégico indicado pela alta administração.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

A excelência da gestão pública mais adequada às novas realidades do país é uma das preocupações dos governantes. A responsabilidade da logística na administração pública reflete nas atividades desempenhadas.

Não pode faltar combustível, ainda mais para os serviços de segurança pública, saúde e educação – pilares da administração pública (seja ela municipal, estadual, distrital ou federal).

Quando uma Secretaria realiza um registro de preço tem por objeto "*contratação futura de pessoa jurídica especializada na prestação de serviço de sistema de gestão de abastecimento de combustível de unidades consumidoras, customizado e gerido pela Administração Pública Estadual, com utilização de Cartão Magnético e com Fornecimento Contínuo e ininterrupto de combustível, através de rede de postos credenciados de abastecimento para os entes do Estado*", a unidade a ser licitada é a taxa de gestão do sistema e não o combustível. É uma unidade em percentual.

No Estado do Pará, tanto o certame licitatório do sistema, assim como a gestão do sistema é realizado na Secretaria de Estado de Planejamento e Administração – SEPLAD. Após a publicação da ata de registro de preço os órgãos participantes assinam seus contratos, nomeiam fiscais e gestores do sistema, e as faturas são pagas por cada órgão.

Vale ressaltar que todo contrato precisa de um valor (conforme previsão legal[1]), mas como calcular um valor para inserir no contrato, uma vez que o que foi licitado foi a taxa administrativa (percentual)? No Anexo IV consta o volume anual estimado de litros de combustível[2] por órgão participantes, e no termo de referência (item 18 – Remuneração da Contratada) o valor médio dos tipos do combustível; desta forma cada órgão faz o cálculo e assina seu contrato.

A gerencia de frota do estado que faz a gestão do sistema de gestão de combustível, e monitora os gastos – por órgão, identificou que alguns órgãos já fizeram aditivos em seus contratos, pois estavam próximos do valor estipulado no contrato, todavia não tinham alcançado a quantidade de litros previsto no Edital. Como gerenciar contratos que têm como base a quantidade de litros, mas que se torna rígido ao ajustar o valor do contrato – que é influenciado pelo valor do combustível, que sofre inúmeras variações ao ano, e que cada localidade (de um estado que enorme territorialmente) possui valores distintos, como ocorre na região metropolitana de Belém.

---

[1] Lei 8.666/1993, art. 55, inciso III.

[2] Previamente estudado – consumo médio dos 3 (três) anos anteriores, por tipo de combustível, mais um acréscimo de 20% para evitar que nenhum órgão fique sem combustível, caso seja preciso utilizar mais combustível.

À vista disso, e baseando-se na necessidade de debater mais o assunto, e assim encontrar um possível novo marco legal apropriado, a fim de aperfeiçoar o sistema de gestão de combustível atual, sou motivada a expor o seguinte questionamento: Como gerenciar os contratos derivados da ata de registro de preço do sistema de gestão de combustível da administração pública do Pará – valor do contrato ou a quantidade de litros?

1.2 JUSTIFICATIVA

O debate a respeito de gastos na administração pública não é recente, mas nos últimos anos tem sido uma das principais pautas, seja na esfera municipal, estadual e federal. Dentre as diversas contas das despesas públicas, este trabalho irá analisar os gastos com combustível[3], no âmbito do Governo do Estado do Pará. Para compreender melhor a importância do acompanhamento e monitoramento deste gasto é importante conhecer um pouco o estado paraense.

O Pará é o segundo maior estado brasileiro em extensão territorial, com uma área de 1.245.759,305 km². Possui 144 municípios, e aproximadamente 8,5 milhões de habitantes[4], sendo o estado mais populoso da Região Norte. Devido à grande extensão territorial o deslocamento entre municípios pode ser feito via terrestre, mas em alguns casos o deslocamento é apenas via marítima, como é o caso de Afuá (na ilha do Marajó), além do municípios e regiões que metade do ano estão com a maré cheia e a na outra metade estão com a maré baixa.

Os serviços públicos oferecidos pela administração pública estadual estão presentes nos 144 municípios, principalmente unidades da segurança, saúde, educação e agropecuária (ambiental), logo esses órgãos precisam de combustível para a utilização dos veículos e/ou equipamentos.

Além do contexto territorial, outros fatores como a **variação dos valores do combustível** (quanto mais distante da capital mais caro), a **modalidade de pagamento** (crédito – mais caro ou débito – mais barato), o **perfil da frota** (% de gasolina e diesel).

E todos esses fatores influenciam diretamente na gestão do sistema de combustível, bem como na gestão do contrato – valor previsto.

[3] Com veículos (carros, motos, ônibus) e equipamentos (embarcações, lanchas, motor de polpa, trator, motosserras, geradores, entre outros). Não é contemplado o combustível de aviação.
[4] IBGE <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pa/panorama>

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

- Analisar as evidências: litros consumidos x o valor previsto nos contratos, e de que forma impactam no serviço público estadual.

1.3.2 Objetivos específicos

- Descrever a atual forma de gerenciamento e monitoramento do sistema de gestão de combustível e o monitoramento dos gastos por órgãos;

- Verificar o consumo em litros previsto no edital e o consumo efetivo;

- Apresentar proposições que possibilite novas políticas públicas de gestão de combustível.

1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

1.4.1 Abordagem da pesquisa

Objetivando a aquisição e a verificação de informações com grau de credibilidade mais conveniente ao estudo, utilizaram-se métodos de pesquisa de natureza exploratória, de cunho qualitativo e quantitativo. Essa metodologia construiu indagações e questionamentos por parte do membro envolvido no processo, que certamente enriqueceu e trouxe luz à situação problemática que norteia a pesquisa. Com base nos levantamentos obtidos, foi possível analisar e se ter um panorama realístico dos processos que envolvem esse mecanismo.

A pesquisa qualitativa traz individualidade ao trabalho, por ser a autora a gerente do sistema de gestão de frota (na época), e quantitativa no que diz respeito aos dados da área ao responder certos assuntos, indagações e conflitos observados *in lócus*, na vivência do projeto que ora desenvolveu.

1.4.2 Sujeito da pesquisa

As informações são indispensáveis para o desdobramento e conclusões dos questionamentos levantados. Sem elas, o trabalho torna-se improdutivo e sem nexo, pois é através desse elemento, que se extraem as informações necessárias, a fim de se ter uma visão ampla e direta dos problemas a serem solucionados. Consequentemente, se ter indicadores que possam ser explorados, observado as causas e efeitos gerados, as adversidades e ruídos ocasionados pelos problemas relatados por esse importantíssimo elemento.

O estudo foi aplicado junto ao agente público: SEPLAD/SAGA/DGL/CLGP/FROTA – planilhas de gestão, relatórios de gastos, onde foram adquiridas as informações relevantes à pesquisa ora produzida.

1.4.3 *Lócus* da pesquisa

O desenvolvimento da pesquisa se deu através de informações obtidas junto a Gerência de Frota de Veículos do Estado, que se encontra instalada fisicamente na Secretaria de Estado de Planejamento e Administração (SEPLAD), órgão da Administração Direta do Governo do Estado.

1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Estudar a gestão do sistema de combustível do Pará abrange uma gama de possibilidades de aplicações na administração pública, seja nas áreas de finanças, tributárias, orçamentárias, administrativas, entre outras. A pesquisa foi direcionada e focada exclusivamente para um determinado segmento da gestão administrativa.

O mecanismo de monitoramento dos valores e os litros utilizados é o foco da pesquisa realizada. Nenhum órgão pode ultrapassar o valor previsto nos contratos, uma vez que esse tipo de licitação não ocorre todos os anos, apenas após 5 anos, salvo caso excepcional (que nunca ocorreu até o momento).

O referido trabalho de pesquisa tem como único objetivo, demonstrar que é relevante observar suas possíveis limitações e falhas do modelo atual sistema de gestão de combustível, que venham a ocorrer nesse processo e obter de modo conclusivo, respostas a situação problemática.

1.6 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA

No referido trabalho são descritos as principais características da gerência do sistema de gestão de combustível do Governo do Estado do Pará. Nesta parte ocorrem as descrições dos assuntos pesquisados, de acordo com seus respectivos capítulos, para que o leitor acesse com maior facilidade, o assunto de seu interesse.

• Capítulo 2. Realizou-se a revisão de dados bibliográficos, para fundamentação teórica, a fim de propiciar ao leitor, o entendimento necessário do trabalho pesquisado.

• Capítulo 3. Foram levantadas as características da organização pesquisada, suas atividades e processos desenvolvidos.

• Capítulo 4. Foram abordadas as análises dos resultados da pesquisa, que propiciou respostas à situação problemática. Os dados obtidos foram relacionados com a prática da área, a fim de possibilitar a verificação dos pontos fortes e fracos levantados no estudo de caso.

• Capítulo 5. Foram realizadas as considerações conclusivas do trabalho, possibilitando uma sugestão de mudança de melhorias na organização-alvo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A GESTÃO PÚBLICA E SEUS PRINCÍPIOS NORTEADOES

Quando se aborda temas como governo, administração pública, gestão pública é comum no senso da maior parte da população que essas palavras possuam o mesmo significado, embora tenham conceitos diversos nos vários aspectos em que se apresentam. Lynn Jr. (*apud* Henri Fayol, 1930) afirmou “"É importante não confundir administração com gestão. Gerir [...] é conduzir [uma organização] para o melhor uso possível de todos os recursos à sua disposição [...] [, isto é,] assegurar o funcionamento regular das [...] funções essenciais. A administração representa apenas uma dessas funções".

Borba (2014, *apud* Giddens, 2005, p. 343) conceitua governo como “e à representação regular de políticas, decisões e assuntos de Estado por parte de servidores que compõem um mecanismo político”. Segundo Ferreira (1999, *apud* Santos, 2006, p. 11) governo é “a direção suprema dos negócios públicos”. Em sentido organizacional, o governo, é a associação de poderes e órgãos constitucionais; em sentido funcional, é o conjunto das funções estatais básicas; em sentido operacional, é a direção política dos negócios públicos. Para Wilson (1887, *apud* Santos, 2006, p.11) expõe administração pública como a “execução minuciosa e sistemática do Direito Público”. Em sentido institucional, é a associação dos órgãos instituídos para a consecução dos objetivos do governo; em sentido funcional, é o aglomerado das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em sentido operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico dos serviços próprios do Estado ou por ele assumido em vantagem coletiva.

Em relação a administrar no sentido *lato*, compreende-se que:

> É gerir interesses segundo a lei, a moral, e a finalidade dos bens entregues à guarda e à conservação alheias. Se os bens e interesses geridos são individuais, realiza-se a administração particular; se são coletivos realiza-se administração pública (MEIRELLES, 1985, citada por SANTOS, 2006, p.11).

Medauar (2006) cita que a relevância da Administração se revela pela abordagem ampla que atualmente vem recebendo nas Constituições, inclusive na brasileira. Manifesta-se, ainda, pela preocupação, quase mundial, em modernizá-la, para que tenha eficiência, diminua-se a corrupção, e se não dissipe os recursos públicos e respeite o indivíduo, tratando-o como cidadão, portado de direitos, não como dependente que recebe favores.

A Gestão pública é definida com as funções da gerência pública nos negócios do governo, mandato de administração (FERREIRA, 1999, *apud* SANTOS, 2006, p. 12).

Parafraseando Santos (2006), gestão pública "é a mesma atividade administrativa vinculada à lei ou à norma técnica e à política, realizando funções administrativas em um determinado período de tempo".

Lynn Jr (*apud* Lynn et al., 2001) aborda gestão pública "ela pode ser definida como um regime de leis, regras, decisões judiciais e práticas administrativas que restringem, prescrevem e implementam o exercício da autoridade pública em prol do interesse público[5].

Algumas propostas orientam a reforma administrativa: Administração a serviço público; Administração eficiente, ágil, rápida, para compreender apropriadamente as necessidades da sociedade, auxiliando o combate à corrupção; economicidade e Administração de resultados; predomínio da publicidade sobre os segredos.

A Administração Pública realiza a atividade que lhe compete, a qual é regida por normas. À exceção das normas especificas, existem preceitos gerais que atingem amplo campo de atuação. MEDAUAR (2006, p. 121) ressalta que "as atividades da Administração Pública são disciplinadas preponderantemente pelo direito administrativo, tais princípios podem ser considerados também princípios jurídicos da Administração Pública brasileira".

É importante ressaltar que princípio, em direito, são formulas nas quais estão arraigados os pensamentos diretores do ordenamento, de uma matéria legal ou de um instituto jurídico (KARL LARENZ, 1985, *apud* MEDAUAR, 2006).

A Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988, no art. 37 menciona claramente os princípios que norteiam a gestão pública. Na concepção de Gasparine (1995, apud Santos, 2006), os princípios são conceituados da seguinte forma:

a) Legalidade: está ligada à gestão pública de um modo geral em toda a sua atividade, presa aos mandamentos da lei, não podendo afastar-se sob a pena de ter seus atos invalidados e responsabilizar o seu autor;
b) Impessoalidade: independente da atividade a gestão pública deve ser dirigida a todos os cidadãos, sem determinação ou discriminação de pessoa;
c) Moralidade: os atos e as atividades públicas são obrigados a obedecer aos princípios morais. Está intimamente ligada a busca do que é melhor e mais útil para os demais;

[5] De acordo com Pollitt e Bouckaert (2000), os termos "direção", "orientação" e "gerencialis-mo" são preferíveis a "governança" fora dos Estados Unidos (para uma exceção, veja Van Heffen, Kickert e Thomassen, 2000). As complexas inter-relações associadas a tais termos também foram descritas por Pollitt e Bouckaert, e outros, no que se refere ao modelo de insumo/produto.

d) Publicidade: torna a administração obrigada a publicar seus atos, contratos e demais documentos da administração pública para conhecimento, controle e início de seus feitos. Em geral são utilizados os Diários Oficiais;

e) Eficiência (este último foi acrescentado pela Emenda Constitucional 19/98 – Reforma Administrativa).

f) Sustentabilidade: proposta que leve em conta o interesse não apenas das gerações atuais, mas também das gerações futuras, em viver num ambiente ecologicamente equilibrado.

> Art. 3º – A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a **administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável** e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos (BRASIL, 2010, **grifo nosso**).

2.2 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SEU GERENCIAMENTO

2.2.1 A gestão pública brasileira e sua evolução

O Estado é uma organização burocrática que tem o controle sobre a sociedade civil através de um território. As instituições públicas não estatais e as organizações privadas têm gerencia apenas sobre os empregados, à medida que o Estado tem poder para fora dele, incluindo: o poder de legislar e punir, de tributar e realizar transferências de recursos a fundo perdido. O Estado detém esse poder para confirmar a ordem interna – isso significa, salvaguardar a propriedade e os contratos – proteger o país do inimigo externo e elevar o desenvolvimento econômico e social. Arrisca-se pensar em termos econômicos que o Estado é uma organização burocrática que, com as transferências, complementa o mercado na administração da economia. Na medida em que o mercado opera por meio de trocas de equivalentes, o Estado o faz através de transferências pelos impostos. Logo, o Estado é uma entidade monopolista por definição. As transformações do papel do Estado e as mudanças de objetivos dos governos demonstram a evolução da gestão pública (SANTOS, 2006, p. 100).

A proposta de reforma do Estado veio no governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, o Estado Nacional-Desenvolvimentista, estruturado a partir dos anos 1930, entrou em crise no final dos anos 1970 em razão do seu esgotamento financeiro e de fatores externos (a alta dos juros internacionais e a crise do petróleo). A partir daí, a ideia da necessidade da reforma do Estado ganha força, sendo elas: reformas previdenciária, fiscal e administrativa, além da reforma política. A análise da reforma administrativa está no fato de ser a que incide

diretamente sobre o Estado, suas dimensões e seu funcionamento, questões que tem levantado grandes debates na sociedade brasileira nas últimas décadas.

A opção pela administração gerencial é o que norteia a proposta do governo, e com o diagnóstico do modelo anterior, a administração burocrática, que era característica do Estado Nacional-Desenvolvimentista. Contudo, os resultados no sentido de tais alterações qualitativas são visivelmente modesto, tal como pode ser visto maior agilidade no andamento das medidas relativas à política de pessoal, sobretudo as que influenciam no corte de gasto. (NASCIMENTO, 2006, p. 251).

O Estado tem funções, e é preciso definir com clareza as três áreas de atuações:

a) Atividades exclusivas;
b) Serviços sociais e científicos;
c) A produção de bens e serviços para o mercado.

2.3 LICITAR TAXA DE GESTÃO DE SISTEMA

A taxa de administração, é o pagamento das agências pela prestação dos serviços específico à sua atividade. Como em qualquer contrato, o preço apresenta composição de custos diretos e de custos

Indiretos. No caso das empresas de administração de vale-refeição/alimentação e vale-combustível, é de conhecimento comum que a tais empresas extraem a maior parte da sua remuneração dos estabelecimentos comerciais em que os "vales" são utilizados e trocados por produtos (alimentação/refeição/combustível). Portanto, é perfeitamente crível que essas, mesmo cotando, nas licitações, taxas de administração muito baixas ou negativas consigam suportar o ônus do contrato e ainda auferirem o desejado lucro (CHAVES, 2018).

Segundo Guerra (2002) a taxa de administração "é o instituto jurídico que viabiliza as terceirizações para prestação e continuidade plenos dos serviços públicos, para que se atenda ao princípio da eficiência".

Embora muito aplicada aos contratos públicos, é oriunda da administração privada e deve seguir as normas particulares de conveniência e oportunidade das Empresas, para o oferecimento de seus serviços, objetivando atender dentro da melhor expectativa ao interesse público.

2.4 GESTÃO DE CONTRATOS

A lei nº 8.666/93 estabelece em seu art .55 as cláusulas necessárias de todo contrato:

I - **o objeto e seus elementos característicos**;

II - o regime de execução ou a forma de fornecimento;

III - **o preço** e as condições de pagamento, os critérios, data-base e periodicidade do **reajustamento de preços**, os critérios de atualização monetária entre a data do adimplemento das obrigações e a do efetivo pagamento;

IV - os prazos de início de etapas de execução, de conclusão, de entrega, de observação e de recebimento definitivo, conforme o caso;

V - o crédito pelo qual correrá a despesa, com a indicação da classificação funcional programática e da categoria econômica;

VI - as garantias oferecidas para assegurar sua plena execução, quando exigidas;

VII - os direitos e as responsabilidades das partes, as penalidades cabíveis e os valores das multas;

VIII - os casos de rescisão;

IX - o reconhecimento dos direitos da Administração, em caso de rescisão administrativa prevista no art. 77 desta Lei;

X - as condições de importação, a data e a taxa de câmbio para conversão, quando for o caso;

XI - **a vinculação ao edital de licitação** ou ao termo que a dispensou ou a inexigiu, ao convite e à proposta do licitante vencedor;

XII - a legislação aplicável à execução do contrato e especialmente aos casos omissos;

XIII - a obrigação do contratado de manter, durante toda a execução do contrato, em compatibilidade com as obrigações por ele assumidas, todas as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação.

§ 1o (VETADO)

§ 1º (Vetado). (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

§ 2o Nos contratos celebrados pela Administração Pública com pessoas físicas ou jurídicas, inclusive aquelas domiciliadas no estrangeiro, deverá constar necessariamente cláusula que declare competente o foro da sede da Administração para dirimir qualquer questão contratual, salvo o disposto no § 6o do art. 32 desta Lei.

§ 3o No ato da liquidação da despesa, os serviços de contabilidade comunicarão, aos órgãos incumbidos da arrecadação e fiscalização de tributos da União, Estado ou Município, as

características e os valores pagos, segundo o disposto no art. 63 da Lei no 4.320, de 17 de março de 1964. **(grifo nosso)**

2.5 PRESTAÇÃO DE CONTAS

A esse respeito Nascimento (2006), esclarece que a prestação de contas é feita com o intuito de fiscalização e alguns aspectos específicos devem ser observados:

a) Verificação do cumprimento das metas previstas na lei de diretrizes;

b) Observância dos limites e das condições para a realização de operação de crédito e a inscrição de despesas em Restos a Pagar;

c) Adoção de medidas para a adequação das despesas com pessoal e das dívidas mobiliária e consolidada aos respectivos limites;

d) Observância das normas atinentes à destinação dos recursos oriundos da alienação de ativos;

e) Respeito aos limites aplicáveis aos gastos do Poder Legislativo municipal, caso existam limites.

2.6 EFICIÊNCIA E EFICÁCIA

Segundo Padoveze, a eficiência organizacional é instrumento de sua missão. Pode se definir eficiência como a relação existente entre o resultado obtido e os recursos utilizados para atingir aquele resultado. Citando Horngren, Foster e Datar (p. 237 *apud* Padoveze p. 15, 2009) "... eficácia é o grau de que um predeterminado objetivo ou meta é atingido. " Ainda em relação à eficácia:

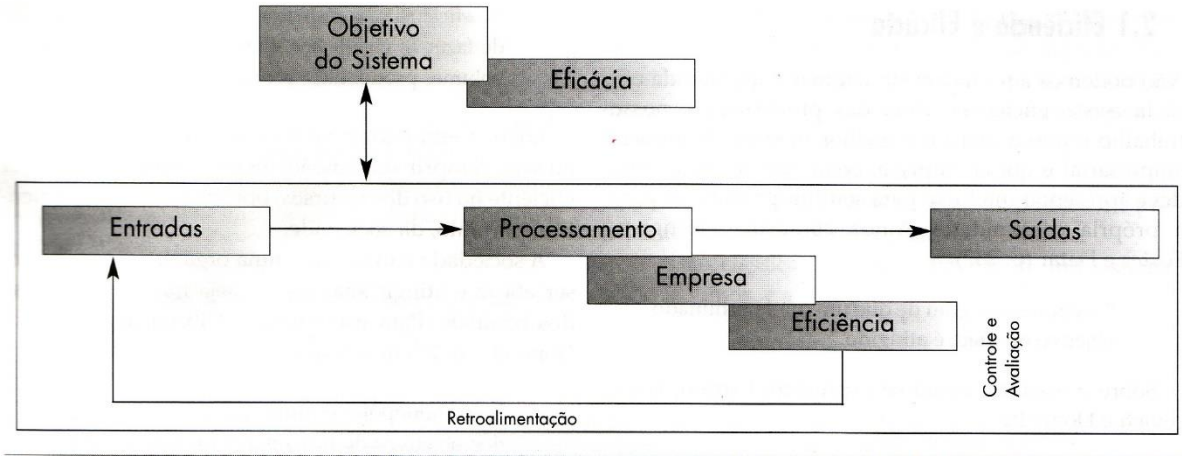
> O fato de as sociedades criarem organizações que fornecem bens e serviços implica que seu bem-estar será determinado, em larga escala, pela maneira como elas levam a cabo suas tarefas. Isto é, as sociedades esperam de suas organizações um **desempenho eficaz** (GIBSON, IVANCEVICH E DONNELLY *apud* PADOVEZE, 2009, p. 15, grifo do autor).

Como a organização é um sistema aberto processa e desenvolve transformando o ambiente. A eficácia está ligada com o elemento objetivo do sistema empresa e a eficiência está voltada para a otimização dos meios utilizados. Face a isso Bio (p.21 *apud* Padoveze p. 15, 2009) afirma que "...eficiência diz respeito a método, o modo certo de fazer as coisas. É definida pela relação entre volumes produzidos/recursos consumidos. "

Perante a sociedade para a organização ser eficaz deve cumprir sua missão, objetivos e metas e para ser eficiente deve otimizar os recursos, pelo fato que os recursos são do ambiente,

portanto da sociedade. Uma organização que é eficaz ao atingir suas metas e ineficiente no uso dos recursos não será aceita pela sociedade (PADOVEZE,2009).

Figura 1- A empresa como sistema aberto e com a missão da eficácia



Fonte: PADOVEZE, C. L. **Controladoria Estratégica e Operacional**. 2011, p. 16

A capacidade de permanecer no ambiente competitivo é o último teste da eficácia organizacional. Sobreviver é a medida final. Alguns aspectos importantes da eficácia são: Produção: Competência da organização de produzir quantidade e qualidade de bens e serviços solicitados pelo cliente da organização; Eficiência Adequada relação de utilização dos meios consumidos, os produtos, os bens e serviços oferecidos; Satisfação: Nível de satisfação social dos envolvidos no processo sistêmico, ou seja, dos clientes da organização; Adaptabilidade: Forma pelo qual a organização responde às alterações que afetam os clientes internos e externos. Desenvolvimento: São os investimentos voltados para aumentar a capacidade de permanência em longo prazo da empresa.

2.7 ESTRUTURAÇÃO E INTEGRAÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Definir Sistema de Informação é observar o conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológico e financeiro valorizando de acordo com a sequência lógica para o processamento dos dados e tradução em informações, junto ao seu produto, permitindo às organizações a realização de seus objetivos principais.

Os Sistemas de Informações Operacionais nascem da ausência de planejamento e controle das diversas áreas da empresa, estão ligadas ao sistema físico-operacional da organização. A necessidade do planejamento dos Sistemas de Informações perante as

organizações é de suma importância para o controle e monitoramento dos projetos desenvolvidos e a avaliação de suas execuções para checar se os objetivos estão sendo alcançados.

Os Sistemas de Informação de Gestão necessitam constantemente de informações qualitativas e quantitativas que são capturadas nos Sistemas de Apoio as Operações como, por exemplo, números de funcionários, custo, rendimentos das aplicações bancárias, projetos. Além disso, as informações semiestruturadas e não estruturada, permitem aos executivos e a alta administração das organizações efetuar estudos e simulações que permitem orientá-las no processo de tomadas de decisões mais flexíveis, ao atual ambiente (PADOVEZE, 2009).

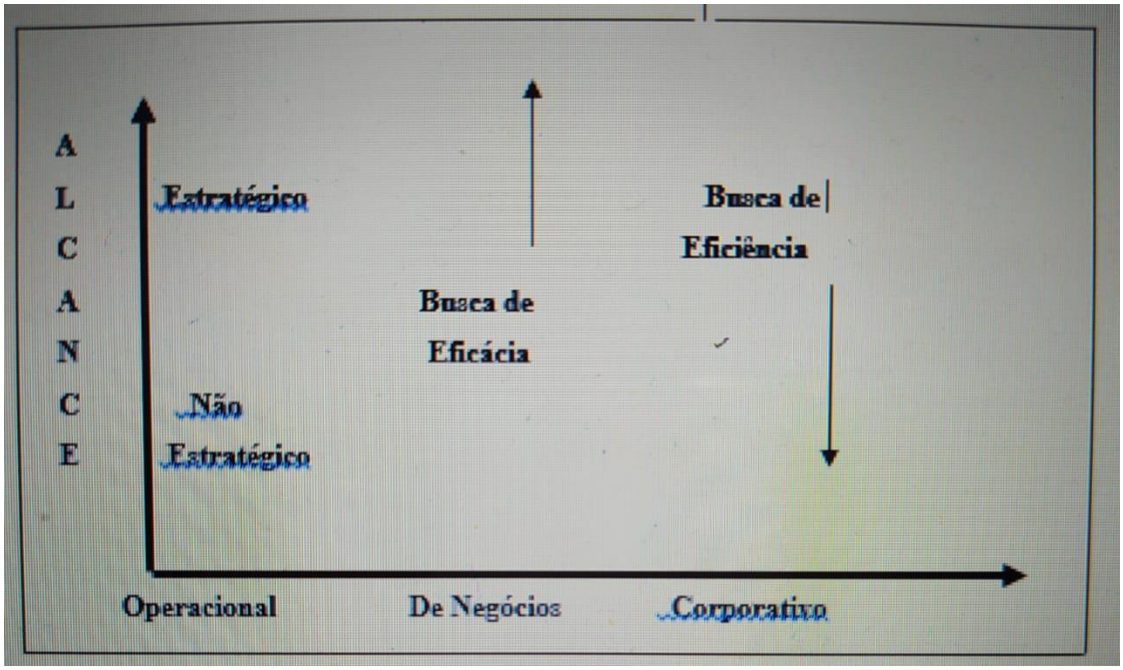
2.8 EVIDÊNCIAS EM GESTÃO

As decisões de uma organização, independentemente se ela é privada ou pública, é classificada de três formas: o primeiro nível é o corporativo, o segundo nível é o competitivo, e o terceiro é o nível gerencial.

Conforme Clemente (1998), as decisões estratégicas a serem tomadas estão presentes em todos os níveis estratégicos. Isso significa dizer que as decisões em conjunto moldaram a direção a ser tomada ao longo do prazo pela organização.

Eficiência e eficácia são princípios que estão relacionados com as decisões estratégicas da seguinte maneira: no 1º nível, as decisões são tomadas buscando primeiramente a eficácia, para que efetivamente se consiga certa situação futura, já no 2º e 3º nível, as decisões almejam prioritariamente a eficiência, ou seja, que os objetivos sejam atingidos na sua totalidade com o mínimo dispêndio possível de recursos.

Figura 2- Níveis de decisão e classes de projeto.



Fonte: CLEMENTE, Ademir. **Projetos empresariais e públicos**. 1998, p. 22

Dessa maneira, podem-se classificar os projetos em dois grupos: aqueles que têm características estratégicas e aqueles que não possuem tais características.

Algumas são as diferenças entre as organizações privadas e as públicas:

> No setor público, a identificação dos projetos estratégicos é menos evidente porque depende de denominada Função Utilidade da Sociedade, que representaria as preferências coletivas. O setor público compõe-se de: administração direta; empresas, que em sua maior parte serviços essenciais para os quais a iniciativa privada não foi capaz de se organizar; e instituições sem fins lucrativos. Os projetos estratégicos, quando se trata do setor público, são os que colocam o Estado e a sociedade na rota do maior bem-estar possível em longo prazo (CLEMENTE, p.23, 1998).

3 ESTUDO DE CASO

3.1 A COORDENAÇÃO DE LOGÍSITCA E GASTOS PÚBLICOS

A Coordenação de Logística e Gastos Públicos está inserida na Diretoria de Gestão de Logística, da Secretaria de Estado de Planejamento e Administração – SEPLAD, que foi criada pela Lei nº 8.933 de 29 de novembro de 2019, como órgão da administração direta do Estado, subordinada diretamente ao Governador do Estado do Pará, tem por finalidade institucional formular, normatizar, executar e avaliar as políticas públicas nas áreas de gestão de pessoas, gestão da cadeia logística, gestão de patrimônio, gestão do desenvolvimento organizacional e governança pública, gestão da prestação de serviços públicos à população e gestão da saúde ocupacional, visando à integração e ao alinhamento das políticas públicas e dos sistemas de gestão no âmbito do Poder Executivo Estadual. Vale destacar que a SEPLAD surgiu após a fusão da Secretaria de Estado de Planejamento – SEPLAN com a Secretaria de Estado de Administração – SEAD, desta forma em alguns momentos será mencionado legislações estaduais que reportam a SEAD, uma vez que a logística do Estado era proposito da mesma.

3.2 A IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

A identidade organizacional da SEPLAD está designada da seguinte forma:

a) Missão: Gerir o planejamento estadual de forma a promover o desenvolvimento sustentável do Estado do Pará.
b) Visão: Ser referência na gestão do planejamento e administração estadual.
c) Valores: Transparência, Ética, Comprometimento, Credibilidade, Excelência, Responsabilidade

3.3 CARACTERISTICAS DA GESTÃO DE FROTA

Era competência da SEAD realizar a gestão de frota através da Coordenação de Frota de Veículos – CFVE, o qual tinha por objetivo recomendar políticas públicas, definir normas, planejar, promover, executar e acompanhar as ações de gestão de compras governamentais, contratação de serviços, de comunicação administrativa, racionalização dos gastos públicos e gestão da frota de veículos do Estado no âmbito do Poder Executivo Estadual.

A gestão de execução de combustível é centralizada, uma vez que o gasto com combustível é despesa (logística) significativa do governo do estado do Pará, e deve ser acompanhado constantemente, posto que o valor pago por tipo de combustível é influenciado por diversas variáveis externas. O tamanho das frotas (entenda-se veículos e equipamentos –

barcos, lanchas, tratores, motosserras, geradores, entre outros - que necessitam de combustível) variam de acordo com o perfil e o tamanho do órgão estadual, por exemplo, as maiores frotas concentram-se nas seguintes áreas: segurança, ambiental, saúde, educação, em razão de estarem presentes em todos os municípios do estado

3.4 A GESTÃO DO COMBUSTÍVEL

O combustível é gerenciado pela Secretaria de Estado de Administração – SEAD[6], conforme legislação estadual[7]

> Art.1º - Fica a Secretaria de Estado de Administração - SEAD autorizada a licitar o fornecimento de combustível para abastecimento da frota de automotivos terrestres, aquáticos, motores estacionários e máquinas em uso pelos órgãos e entidades da Administração Pública do Poder Executivo Estadual, inclusive suas Fundações, Autarquias, Sociedades de Economia Mista e Empresas Públicas.
>
> [...]
>
> Art. 2º É vedado aos órgãos e entidades da Administração Pública do Poder Executivo Estadual realizar licitação tendo como objeto a contratação do gerenciamento e abastecimento da frota de veículos e o fornecimento de combustível veicular, bem como a realização de compra com dispensa ou inexigibilidade de licitação.

Como a licitação para a contratação do gerenciamento e abastecimento da frota de veículos e o fornecimento de combustível veicular, bem como a realização de compra com dispensa ou inexigibilidade de licitação só pode ser realizada pela SEAD, todas as fases: internas e externas devem ser bem estruturadas. A principal fase é a coleta da demanda por órgão – porquanto a demanda só poderá ser majorada em até 25% do valor contrato. Os possíveis riscos devem ser analisados, uma vez que esse tipo de objeto só é licitado, em média, após 60 meses de contrato.

A última licitação ocorreu em 2016, através de uma ata de registro de preços, e teve como metodologia o consumo médio (em litros) de 3 anos (2013, 2014, 2015), por órgão, mais 20% do consumo médio. Vale destacar que foi verificado o perfil de consumo – gasolina e diesel, e multiplicado pelo valor de cada tipo, tudo pensado para atender até um possível crescimento nas frotas ou equipamentos, e até o ano de 2018 a demanda contratada atendeu a todos os órgãos, todavia em 2019 algumas coisas mudaram, por exemplo, com o aumento da

[6]Atual SEPLAD.

[7] Decreto Estadual nº 2.431/2010 - Dispõe sobre a gestão e o controle do abastecimento de veículos automotivos integrantes da frota da Administração Pública do Poder Executivo Estadual e dá outras providências.

segurança pública nas ruas, bem como a atuação de mais órgãos no vasto território paraense, principalmente a Ilha do Marajó.

Apesar do contrato com a empresa vencedora do certame ainda está no 2º Termo Aditivo de Contrato (36 meses), alguns órgãos já sinalizaram que a demanda contratada não suprirá as necessidades de combustível, sendo assim haverá uma necessidade da SEPLAD avaliar que providências deve tomar para evitar a interrupção dos serviços públicos devido à falta de combustível.

3.5 EDITAL E ANEXOS

O Edital e seus anexos são as regras da Licitação, logo todas as informações devem ser contidas nele para evitar problemas futuros. Neste certame licitatório não foi distinto. No Termo de Referência consta um quadro com o quantitativo para 12 meses. Nele é demonstrado como se calculou o valor da taxa administrativa, tanto que o valor estimado da Licitação é de R$ 1.602.520,08, conforme quadro abaixo:

Tabela 1 - Quantitativo Estimado 12 Meses - TDR

Item	Descrição	Quantitativo (12 Meses)		
		Litros	Preço Médio Unitário (R$)	Preço de Referência
1	Gasolina Comum	9.796.941	R$ 4,12	R$ 40.412.381,63
2	Etanol	7.086	R$ 3,56	R$ 25.226,16
3	Diesel Comum	9.998.897	R$ 3,29	R$ 32.956.364,51
4	Diesel S10	120.093	R$ 3,40	R$ 408.796,57
TOTAL		19.923.017	-	R$ 73.802.768,87
Valor da Taxa de Administração				2,17%
Valor Estimado da Licitação				**R$ 1.601.520,08**

Fonte: Item 18.1 do Termo de Referência, Edital SRP Nº 12/2016 - SEAD /PA.

Os valores individuais dos contratos, oriundos do edital em questão, tiveram como base a o tipo de combustível versus quantidade de litros vezes o preço médio unitário (anexo IV). O anexo detalha a proporção de consumo aproximada, mas isto é algo para servir de parâmetro.

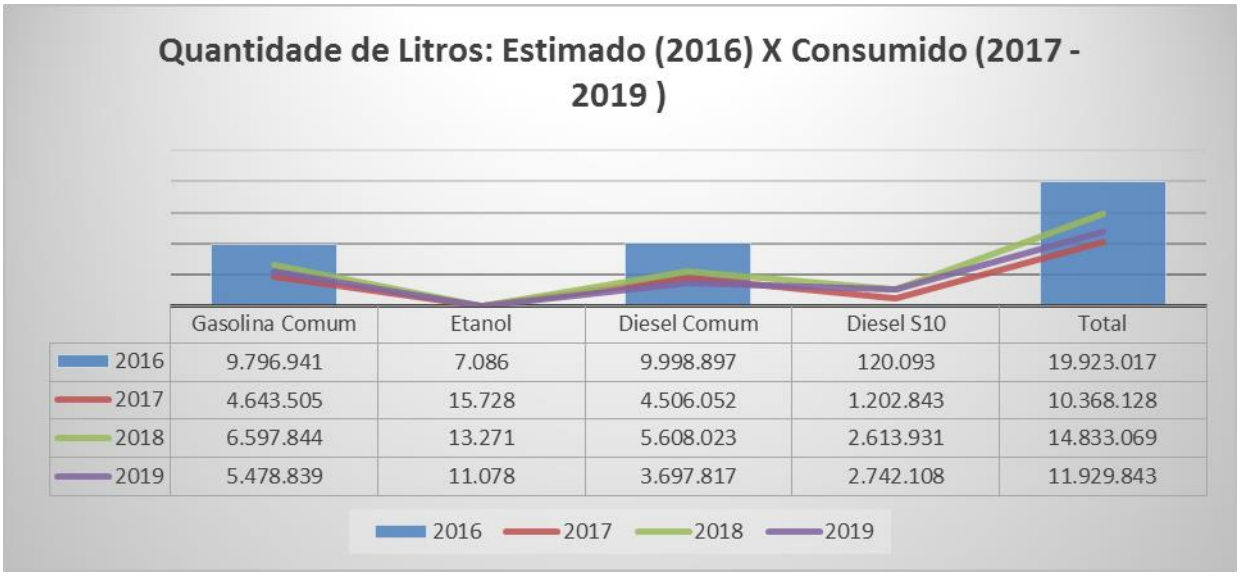
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Objetivando um melhor entendimento do fato aqui apresentado, primou-se pela apresentação de evidências em planilhas, gráficos para elucidas o máximo de informações possíveis que possam corroborar com as evidências obtidas.

Quando se analisa as evidências (quantidade de Litro Estimado – por tipo de combustível - pela quantidade consumida. Vale destacar que 2017 foi o ano de transição do sistema, e que os valores analisados são apenas os efetivamente utilizados no sistema da Ticket Log, não o realmente consumido pela frota no respectivo ano.

Destaca-se ainda que a quantidade de litros de combustível foi uma média dos 3 anos anteriores ao certame licitatório, logo pode ocorrer mudanças no perfil de consumo.

Tabela 2- Quantidade de Litros



	Gasolina Comum	Etanol	Diesel Comum	Diesel S10	Total
2016	9.796.941	7.086	9.998.897	120.093	19.923.017
2017	4.643.505	15.728	4.506.052	1.202.843	10.368.128
2018	6.597.844	13.271	5.608.023	2.613.931	14.833.069
2019	5.478.839	11.078	3.697.817	2.742.108	11.929.843

1. O perfil da frota de veículos e equipamentos teve uma alteração no consumo, principalmente no consumo de Etanol e Diesel-S10. Reforça-se que os novos veículos: Pick Up solicitam no manual que se utilize Diesel-S10 nos abastecimentos e muitos carros utilitários são flex (permitem o abastecimento tanto de gasolina como de etanol);
2. Em nenhum momento foi ultrapassado a quantidade de litros total de 19.923.017 (previsto no edital)

Entretanto quando se observa agora o gráfico em Valores Nominais[8] (R$)

[8] O valor nominal de qualquer estatística econômica é medido em termos de preços vigentes que existem naquele momento. KhanAcademy, 2020.

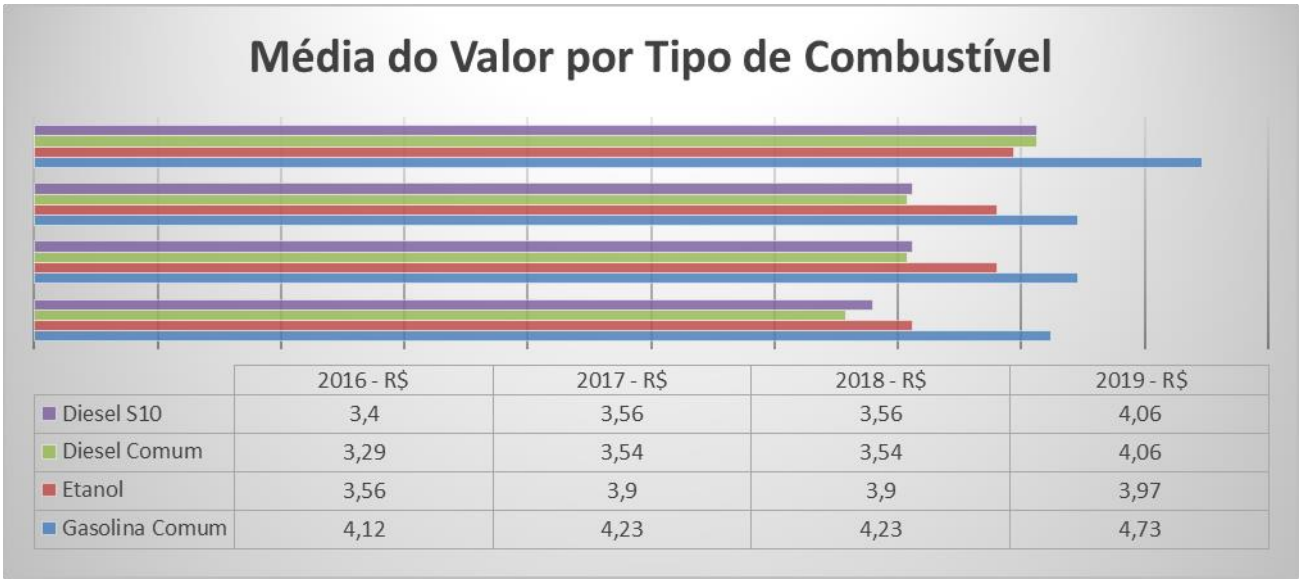
Tabela 3 - Valor Médio Estimado x Gastos



	Gasolina Comum	Etanol	Diesel Comum	Diesel S10	Total
2016 - Previsto	R$ 40.363.396,92	R$ 25.226,16	R$ 32.896.371,13	R$ 408.316,20	R$ 73.693.310,41
2017 Consumido	R$ 19.632.741,19	R$ 61.399,20	R$ 15.951.858,99	R$ 4.278.844,44	R$ 39.924.843,82
2018 Consumido	R$ 31.209.482,24	R$ 52.876,44	R$ 21.783.507,96	R$ 10.229.702,12	R$ 63.275.568,76
2019 Consumido	R$ 25.887.653,25	R$ 44.011,60	R$ 15.028.486,69	R$ 11.144.543,67	R$ 52.104.695,21

O que ratifica o posicionamento anterior quanto ao perfil da frota – utilização por tipo de combustível e que em nenhum o valor total foi ultrapassado, embora o valor do litro de combustível tenha variado entre o ano que se licitou (2016) e os demais anos de contrato, como se pode constatar:

Tabela 4- Média do Valor por tipo de Combustível



	2016 - R$	2017 - R$	2018 - R$	2019 - R$
Diesel S10	3,4	3,56	3,56	4,06
Diesel Comum	3,29	3,54	3,54	4,06
Etanol	3,56	3,9	3,9	3,97
Gasolina Comum	4,12	4,23	4,23	4,73

Ressalta-se que estes são valores médios, e que foi utilizado travas de segurança para estipular o valor máximo a ser pago nas cidades de Belém, Ananindeua e Marituba, em 2019.

Caso realiza-se o reajuste de preço, por ano, nos contratos os valores ficariam aproximados conforme o quadro abaixo:

Tabela 5- Total Estimado Ano



	2016 R$	2017 R$	2018 R$	2019 R$
Gasolina Comum	R$ 40.363.396,92	R$ 41.441.060,43	R$ 46.339.530,93	R$ 46.339.530,93
Etano	R$ 25.226,16	R$ 27.635,40	R$ 28.202,28	R$ 28.131,42
Diesel Comum	R$ 32.896.371,13	R$ 35.396.095,38	R$ 38.795.720,36	R$ 40.595.521,82
Diesel S10	R$ 408.316,20	R$ 427.531,08	R$ 469.563,63	R$ 487.577,58
Total	R$ 73.693.310,41	R$ 77.292.322,29	R$ 85.633.017,20	R$ 87.450.761,75

O cálculo foi realizado com a quantidade de litros vezes o valor médio do litro do combustível por ano. Destaca-se que apesar de serem valores nominais, caso tivesse o reajuste nos valores, o valor total teria uma variação de 18,67%. E se porventura esses valores fossem valores reais[9] a variam seria ainda maior.

Todavia quando se analisa o consumo por órgão participante, frisa-se que se examina:

- ✓ O valor total dos contratos;
- ✓ A vigência;
- ✓ O Saldo Contratual;
- ✓ Médio para os meses restante

O monitoramento das informações acima é realizado não no sistema, mas em planilha, uma vez que o atual sistema não disponibiliza ainda esta ferramenta de gestão. Abaixo uma demonstração da planilha:

[9] O valor real refere-se à mesma estatística depois de ter sido ajustada à inflação.

Tabela 6 - Monitoramento dos Contratos

CÓDIGO DO ÓRGÃO	VALOR GLOBAL DO CONTRATO	Vigência (2° TAC)
107983	R$ 2.685.528,00	**05/03/2020**
108112	**R$ 15.625,00**	**02/04/2020**
107880	R$ 240.000,00	**19/02/2020**
107662	**R$ 583.962,28**	**30/03/2020**
107927	R$ 670.367,00	**31/03/2020**
107843	R$ 26.129,40	**13/03/2020**
107842	R$ 57.057,12	**26/03/2020**
107765	R$ 244.883,05	**01/04/2020**
107664	R$ 2.300.000,00	**31/03/2020**
108022	R$ 1.065.200,00	**10/03/2020**
107712	R$ 1.581.050,88	**09/03/2020**
107884	R$ 32.304,32	**01/04/2020**
108073	R$ 19.776,00	**02/04/2020**
107984	**R$ 1.391.924,60**	**19/03/2020**
108237	R$ 60.748,99	**07/04/2020**
108684	R$ 1.146.305,37	**21/03/2020**
107363	R$ 38.637,60	**16/02/2020**
107888	R$ 1.189.402,75	**31/03/2020**
107896	R$ 239.162,56	**20/03/2020**
108070	R$ 120.000,00	**30/03/2020**
107891	R$ 38.852,02	**20/03/2020**
107708	R$ 1.106.065,85	**05/03/2020**
108027	R$ 36.000,00	**31/03/2020**
107844	R$ 205.899,12	**31/03/2020**
107954	R$ 174.039,84	**31/03/2020**
108113	**R$ 409.110,01**	**01/04/2020**
107846	R$ 150.084,00	**23/03/2020**
107707	R$ 166.741,44	**03/03/2020**
117187	R$ 480.000,00	**16/01/2020**
107893	**R$ 38.187,16**	**30/03/2020**
107713	R$ 148.386,64	**02/03/2020**
107808	R$ 51.600,00	**30/03/2020**
107876	R$ 204.721,93	**31/03/2020**
108114	R$ 25.000,00	**31/03/2020**
107958	R$ 44.478,00	**30/03/2020**
116293	R$ 136.600,00	**12/04/2020**

107806	R$ 60.000,00	**13/02/2020**
108072	R$ 38.852,02	**13/03/2020**
107956	**R$ 104.780,52**	**28/03/2020**
107757	R$ 7.200.000,00	**23/03/2020**
107700	R$ 32.196.688,40	**31/03/2020**
107766	**R$ 188.550,00**	**02/04/2020**
108153	R$ 135.270,00	**03/04/2020**
108927	R$ 94.265,52	**01/05/2020**
107985	R$ 361.440,00	**31/03/2020**
107663	R$ 158.501,01	**16/02/2020**
107687	R$ 32.486,74	**23/02/2020**
108115	R$ 41.400,00	**03/04/2020**
108111	**R$ 319.000,00**	**31/03/2020**
107957	**R$ 56.867,52**	**31/03/2020**
107895	R$ 384.004,80	**31/03/2020**
108026	R$ 1.213.599,48	**29/03/2020**
107845	R$ 115.383,00	**22/02/2020**
108151	R$ 689.628,48	**31/03/2020**
107986	**R$ 2.185.961,63**	**15/02/2020**
107406	**R$ 403.416,20**	**17/02/2020**
108071	**R$ 575.218,71**	**26/03/2020**
107987	R$ 74.238,50	**27/03/2020**
108025	R$ 4.821.497,74	**26/03/2020**
108117	R$ 352.321,97	**27/03/2020**
107705	R$ 42.000,00	**16/03/2020**
107930	**R$ 3.243.985,86**	**21/03/2020**
108686	R$ 431.867,42	**14/03/2020**
107988	R$ 147.371,52	**31/03/2020**
Total	**R$ 72.792.427,97**	

Os valores negritados são os contratos que já tiveram aditivo de valor, conforme previsão legal[10]. O provável que se os contratos fossem reajustados a cada ano, muito provavelmente, alguns órgãos não teriam realizado o aditivo de até 25% de valor nos seus contratos. Como mencionado anteriormente a variação de valores chegaria a 18%, com isso se teria mais combustível para atender as demandas de cada órgão.

[10] Lei nº 8.666/1993, art. 65, §1º.

Frisa-se ainda que ocorre a cessão de veículos entre órgão devido convênios, eventos o que pode gerar o consumo atípico de combustível.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A eficiência e a eficácia de uma gestão de combustível refletem principalmente no atendimento da demanda de serviço, seja para atender a saúde, educação, segurança pública, entre outros, tendo em vista maior agilidade e flexibilidade na busca da modernização na gestão das políticas públicas de logística pública estadual. Diante desse fato, surgiu à proposta de levantar as indagações pertinentes a gestão do combustível que norteia esse trabalho científico, na procura por respostas que tenham o escopo de agregar informações que permitam maior agilidade e eficácia do projeto e observar possíveis falhas que possam se tornar entraves, ou tragam qualquer tipo de consequência prejudicial ao andamento da gestão.

Para tanto, realizou-se analise de planilhas de consumo por ano, a média dos valores por tipo de combustível (em cada ano), a quantidade anual de litros consumidos. Sendo de suma importância, pois enriqueceu com sua experiência e experiência de caso, as lacunas abertas pela situação problemática, que norteia esse trabalho científico. Diante das informações aferidas, foram observadas as seguintes situações, que serão descritas neste relatório analítico e conclusivo.

É de suma importante ressaltar, sem dúvida alguma, o papel da gerência de frota de veículos e equipamentos na administração pública do Estado. Sua implantação e efetividade é um marco na gestão das políticas públicas do Estado. Sendo seu foco de atuação, direcionadas as áreas do administração, monitoramento, controle e avaliação de veículos e equipamento oficiais.

Pode-se concluir através das informações obtidas que: i) se a somatória dos contratos individuas é inferior ao previsto no edital, supõem-se que algum órgão utilizou uma quantidade de litros inferior ao lançado no Termo de referência do edital; ii) que se os contratos fossem reajustados anualmente teriam mais combustível para utilizar, uma vez que o valor inicial sofre inúmeras variáveis e desta forma prejudica a quantidade de litros que poderiam utilizar; iii) é necessário uma fórmula de reajuste de preços neste tipo de contrato (gestão de sistema de combustível). Com o desdobramento das informações obtidas, sugere-se que no próximo certame licitatório cujo objeto seja sistema de gestão de frota seja revisto os pontos elencados acima, para evitar a continuidade desses entraves. O próximo certame de sistema de gestão administrativo deve ser compatível às realidades tecnológicas do mundo globalizado é garantir o crescimento, desenvolvimento e modernização das políticas públicas dos Estados brasileiros.

5 REFERÊNCIAS

Borba, Julian. **Ciência política** / Julian Borba. – 3. ed. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2014.

CHAVES, Luiz Claudio de Azevedo. **A Atividade de Planejamento e Análise de Mercado nas contratações Governamentais**. Curitiba: JML, 2018, pags. 189/190.

CLEMENTE, Ademir. (Org.) **Projetos empresariais e públicos.** São Paulo: Atlas, 1998.
Khan Academy https://pt.khanacademy.org/economics-finance-domain/old-macroeconomics/gdp-topic-old/real-nominal-gdp-tutorial/a/adjusting-nominal-values-to-real-values-cnx>. Acessado em 25/04/2020.

KEELLING, Ralph. **Gestão de projetos:** uma abordagem global. São Paulo: Saraiva, 2002.

KERZNER**,** Harold. **Gestão de Projetos**: As melhores práticas. Bookman. Google acadêmico<http://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=kyEK8Voe3OIC&oi=fnd&pg=PA15&dq=SISTEMA+DE+GEST%C3%83O+ADMINISTRATIVO&ots=Ewv2aC0A3t&sig=H4p0tyA34K_f99biSG16DtgXcRk#v=onepage&q=SISTEMA%20DE%20GEST%C3%83O%20ADMINISTRATIVO&f=false> acessado em: 04/04/2020.

GUERRA, Arthur Magno e Silva. **Taxa de administração no contrato administrativo**: natureza jurídica e forma de incidência. Revista Jus Navigandi, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 7, n. 60, 1 nov. 2002. Disponível em: https://jus.com.br/pareceres/16528. Acesso em: 30 maio. 2020.

MEDAUAR, O. **Direito administrativo moderno**. 10. ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2006.

Lynn Jr, Laurence E. **Gestão Pública**. Capítulo 1.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo. **Gestão Pública**: tributação e orçamento; lei de responsabilidade fiscal tópicos em contabilidade pública; gestão pública no Brasil, de JK a Lula; administração financeira e orçamentária; finanças públicas nos três níveis de governo. São Paulo: Saraiva, 2006

OLIVEIRA, DOUGLAS. **Gestão pública:** melhores práticas. In: LINS, João e MIRON, Paulo (coord.) São Paulo: Quartier Latin, 2009.

PADOVEZE, Clovis Luís. **Controladoria estratégica e operacional:** conceitos, estrutura, aplicação. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

BRASIL. Planalto. Lei nº 8.666/1993. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Acessado em: 25/05/2020.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

SEPLAD. **Gerência de Frota**. Planilha de Gastos: 2017 – 2019.

_____. Missão. 2020. < http://seplad.pa.gov.br/missao/> Acessado em: 03/06/2020.

TEIXEIRA, Elizabeth. **As três metodologias:** acadêmica, da ciência e da pesquisa. Petrópolis: Vozes, 2007.