



**Auditoria Interna (AUD)**

# RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO

**Administrar Frota**

**Ministério da Economia**

**Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**

**Auditoria Interna (AUD)**

**RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO**

**Objeto: Subprocesso “Administrar Frota”**

**Gestor responsável: Diretoria-Executiva – Marise Maria Ferreira**

**Relatório de Avaliação: 02/2022**

## **Missão**

Aumentar e proteger o valor organizacional do IBGE, fornecendo avaliação, assessoria e conhecimentos objetivos e baseados em riscos.

## **Avaliação**

O trabalho de avaliação, como parte da atividade de auditoria interna, compreende a análise objetiva da evidência, ao confrontar a realidade encontrada com referenciais, critérios e padrões normativos e técnicos, a fim de fornecer, às partes interessadas, opiniões ou conclusões independentes a respeito de um objeto auditado.

## QUAL FOI O TRABALHO REALIZADO PELA AUD?

A avaliação foi realizada de forma abrangente, contemplando as atividades executadas pelas 27 Unidades Estaduais e a Sede do IBGE no RJ, no período de 05/08/2021 a 31/11/2021, tendo como objetivos avaliar a eficiência no cumprimento das atividades, os níveis de vulnerabilidade no processo e a conformidade normativa.

Foram realizadas atividades de levantamento de informações, *bechmarking* de melhores práticas com Órgãos Públicos Federais, com características geográficas similares às do IBGE e análise de dados relacionados ao processo de gestão de frota.

## POR QUE A AUD REALIZOU ESSE TRABALHO?

O subprocesso “Administrar Frota” foi selecionado para auditoria com base na avaliação de riscos, em especial, por conta da realização do Censo Demográfico no ano de 2022 – CENSO 2022, objetivando identificar oportunidades de melhoria e apresentar propostas à governança, ao gerenciamento de riscos e aos controles internos associados à gestão da frota de veículos realizada no IBGE.

## QUAIS AS CONCLUSÕES ALCANÇADAS PELA AUD?

Observa-se a necessidade de melhorar o nível de maturidade da gestão dos processos do gerenciamento de frota, inclusive a implementação de subprocessos relacionados à gestão da qualidade e melhoria contínua.

A prática atual indica existência de gastos evitáveis, além de perda de oportunidades de implementar melhorias.

O Modelo de negócios precisa ser revisado, diante da mudança significativa do ambiente externo dos últimos anos, em consonância com o previsto no Art. 8º do Decreto nº 9.287/2018.

A área opera com escassez de pessoal, que aponta a necessidade de ações de tratamento de curto e longo prazo.

## QUAIS AS RECOMENDAÇÕES QUE DEVERÃO SER ADOTADAS?

Revisão do modelo de negócios, mapeamento e implementação de processos, identificação e melhoria de controles internos e métricas de desempenho.

Otimização do processo de desfazimento de veículos, com ação emergencial para o desfazimento de aproximadamente 300 veículos inservíveis.

# LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AUD	Auditoria Interna do IBGE
CGOV	Comitê de Governança, Riscos e Controle do IBGE
CGU	Controladoria-Geral da União
CRM	Coordenadoria de Recursos Materiais do IBGE
ERP	Sistema Integrado de Gestão Empresarial ( <i>Enterprise Resource Planing</i> )
IBGE	Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MOT	Manual de Operações técnicas da CGU
PAAV	Plano Anual de Aquisição de Veículos
REV	Sistema de Reserva de veículos
SEV	Serviço de Veículos
SISG	SISTEMA DE SERVIÇOS GERAIS DOS ÓRGÃOS CIVIS DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL DIRETA, DAS AUTARQUIAS FEDERAIS E FUNDAÇÕES PÚBLICAS
TMS	Sistemas de Gerenciamento de Transportes ( <i>Transportation Management Systems</i> )

# SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	7
RESULTADOS DOS EXAMES .....	10
1. DEFINIÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS DE TRANSPORTE DE SERVIDORES PARA ATIVIDADES FINALÍSTICAS DEVERIA CONSIDERAR TODOS OS MODELOS DE CONTRATAÇÃO PRATICADOS NA ESFERA FEDERAL. ....	10
2. BAIXO GRAU DE MATURIDADE DE GESTÃO DE PROCESSOS EM GESTÃO DA FROTA DE VEÍCULOS. ....	12
3. PROBLEMAS DIVERSOS COM ATIVIDADES RELACIONADAS AO DE DESFAZIMENTO DE VEÍCULOS. ....	13
4. CONTROLES INTERNOS NÃO CONTRIBUEM PARA ADEQUADA AVALIAÇÃO DO RISCO DE DESVIO DE FINALIDADE EM FROTA DE VEÍCULOS. ....	14
5. PROBLEMAS COM O SISTEMA DE GESTÃO DE FROTA.....	15
6. AUSÊNCIA DE TREINAMENTO E AVALIAÇÃO DE MOTORISTAS. ....	16
7. ESPAÇO PARA MELHORIAS NA CONDUÇÃO DO PROJETO DE RASTREAMENTO DE VEÍCULOS. ....	17
RECOMENDAÇÕES.....	18
1. Revisão da definição de modelo de negócios poderá contribuir para a eficiência do gasto público com frota de veículos. ....	18
2. Documentação e melhoria das atividades relacionadas à gestão de frota. ....	18
3. Implementar plano de ação para melhoria continuada do processo de gestão de frota. ....	19
4. Avaliar a possibilidade da revisão do projeto de rastreamento de veículos, ....	19
5. Avaliar a possibilidade de aquisição de um atual sistema de controle de frota ou modernizar o sistema hoje existente. ....	20
6. Avaliar a implementação de treinamento para motoristas. ....	20
7. Envidar esforços para a realização da alienação dos veículos identificados para desfazimento. ....	21
CONCLUSÃO .....	22
EQUIPE DE AUDITORIA.....	23
REFERÊNCIAS.....	24

# INTRODUÇÃO

O presente relatório deve-se as ações programadas no PAINT 2021, relacionada, especificamente, a de nº 004 – Auditoria no Subprocesso “Administrar Frota”, que teve por objetivo a sua avaliação no âmbito do processo “14.4 Gerir Patrimônio” da Cadeia de Valor do IBGE, integrante do macroprocesso “14. Gerir Logística e Infraestrutura”, sendo responsabilidade da Diretoria-Executiva (DE), da Coordenação de Recursos Materiais (CRM).

A utilização de veículos no IBGE se deve a necessidade transporte de servidores para coletar informações para as diversas pesquisas realizadas; além do transporte de equipamentos, pessoas e insumos, visando as demais atividades finalísticas.

Uma parcela das “viagens” (ou transportes) ocorre na área rural das mais diversas cidades do país e em locais sem estrada pavimentada. Portanto, em torno de 30% dos veículos do IBGE são do tipo jipes, pickups ou SUVs (também denominados internamente de “veículos 4x4”).

A Frota de Veículos do IBGE era composta de 2.316 veículos em 31/08/2021. Sendo que dessa frota, cerca de 300 veículos (13%) estavam aguardando desfazimento, fora de operação.

O subprocesso “Administrar Frota” foi selecionado para auditoria com base na avaliação de riscos, em especial, por conta da realização do Censo Demográfico no ano de 2022 – CENSO 2022, objetivando identificar oportunidades de melhoria e apresentar propostas à governança, ao gerenciamento de riscos e aos controles internos associados à gestão da frota de veículos realizada no IBGE.

Recentemente, a Fundação implementou a metodologia de gestão de riscos, estando iniciando a jornada quanto à maturidade de seu gerenciamento. Ainda assim, as avaliações de riscos operacionais e de integridade não contemplaram os eventos de riscos do subprocesso relacionados à gestão de frota de veículos, assim, a análise dos riscos que subsidiou esse trabalho foi realizada internamente pela equipe de auditoria, conforme especificado no MOT da CGU.

O objetivo desta ação de auditoria, foi avaliar, principalmente, as três questões de auditoria representadas nos subprocessos:

- i. O modelo de negócios e o dimensionamento da frota de veículos estão compatíveis com estratégia do IBGE e aspectos legais associados?
- ii. O risco de desvio de finalidade na utilização dos veículos está corretamente gerenciado?
- iii. O desfazimento de veículos está acontecendo de forma eficiente?

Sendo estas questões selecionadas através de uma análise de riscos levando em consideração o subprocesso “Administrar Frota” relacionado ao macroprocesso Gerir Patrimônio (14.4), da Cadeia de Valor do IBGE.

Além disso, foi feita uma análise do risco de ocorrência de desvio de finalidade, e foi incluída uma análise do projeto de Rastreamento de Veículos. Quanto à primeira, trata-se de assunto reportado no Relatório de Avaliação de Riscos para a Integridade e Medidas de Tratamento do CGOV, que possui um potencial de exposição maior no âmbito do Censo Demográfico 2022, considerando que novos servidores temporários serão admitidos rapidamente e estes ainda não possuem a cultura da organização sedimentada em seu comportamento do dia-a-dia. Já quanto ao segundo ponto, se acredita que o projeto

possa reduzir o risco de ocorrência de desvio de finalidade na utilização de veículos, mas esse apresentou atrasos e apontamento de problemas por órgãos externos de controle.

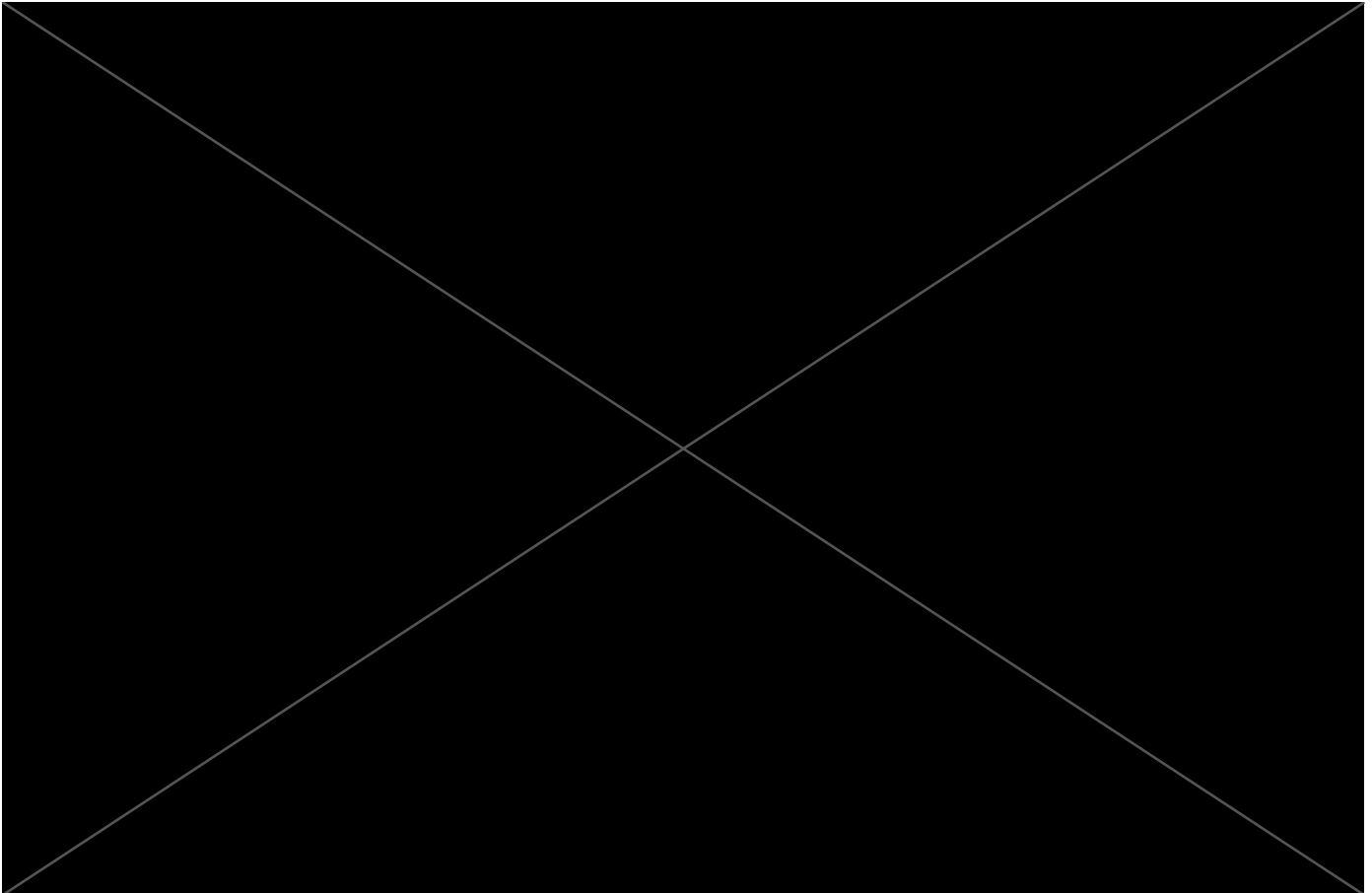
Em relação à metodologia na análise de riscos dos subprocessos de “Administrar Frota”, utilizou-se a Metodologia de Gerenciamento de Riscos do IBGE, além da análise de fatores de riscos com base nas informações de auditorias passadas e levantamento através de questionário e entrevistas com gestores de unidades organizacionais do IBGE, como a Coordenadoria de Recursos Materiais (CRM) e a Unidade de Gestão de Integridade (UGI) e Unidades Estaduais. Tais levantamento de informação possibilitaram a detecção de problemas e identificação de pontos críticos de atenção relacionados à gestão de frota no IBGE.

Para a busca de boas práticas, foi realizado uma pesquisa de *benchmarking*, que incluíram entrevistas com

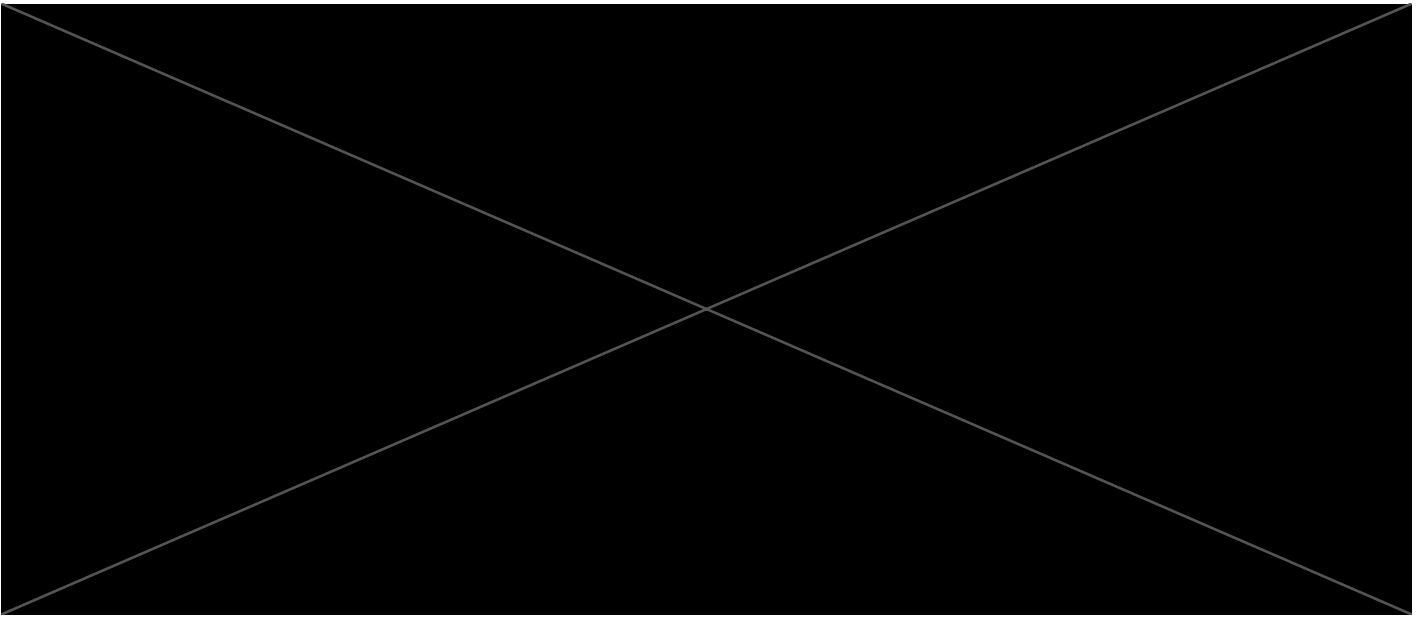
[REDACTED]

atividade diferentes do IBGE, ainda, assim também são responsáveis por manter um grande parque de veículos para atender a uma capilaridade em todo o território brasileiro, assim como acontece nesta Organização.

Apresentamos a seguir, um sumário comparativo das práticas adotadas nas diversas dimensões do negócio “Administrar Frota”.







# RESULTADOS DOS EXAMES

## 1. DEFINIÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS DE TRANSPORTE DE SERVIDORES PARA ATIVIDADES FINALÍSTICAS DEVERIA CONSIDERAR TODOS OS MODELOS DE CONTRATAÇÃO PRATICADOS NA ESFERA FEDERAL.

Mudanças no ambiente externo e interno geram a necessidade de se analisar o modelo de negócios, no mínimo a cada ciclo do planejamento estratégico; ou quando existem mudanças significativas, internas ou externas, que necessitem a revisão do modelo corrente.

Nesse sentido, o Art. 8º do Decreto nº 9.287, de 15 de fevereiro de 2018, estabelece que a administração deverá considerar todos os modelos de contratação praticados pela administração pública federal para prestação de serviço de transporte de material e de pessoal a serviço, e adotar aquele que for comprovadamente mais vantajoso em comparação com o modelo vigente.

Verificou-se que o processo de gestão da frota do IBGE adota modelo de negócio, repetidamente, baseado em decisões tomadas anteriores, sem considerar as mudanças externas ao longo dos anos.

Dentre os custos adicionais de se manter uma frota própria, inclui-se, não somente a manutenção, preventiva e corretiva; quanto custos de seguros ou dos sinistros dos veículos; além de todo o custo relacionado aos processos de controle de administração patrimonial; e também o custo de renovação da frota.

Relativamente ao custo total da propriedade do modelo de negócio utilizado inexistem o acompanhamento dos valores performados, possibilitando a geração de dados para uma melhor avaliação da eficiência do gasto público.

Todos os custos deveriam ser levados em consideração, quando se compara o custo da frota própria com o da terceirizada. Fatores como taxa de ociosidade e desgaste do veículo, podem não estar sendo mensurados como custo da propriedade da frota própria, enquanto inexistem no caso da frota terceirizada. Além disso, existem outras formas de suprir a necessidade de transportes da organização, como por exemplo o TaxiGov, que é o serviço de transporte de servidores e colaboradores da Administração Pública Federal em deslocamentos a trabalho com o uso de táxis, que começou a ser implementado em março de 2017, em Brasília. A partir de 2019, o projeto se expandiu para outras localidades do Brasil.

O objetivo é melhorar a oferta de serviços de transporte administrativo ao servidor, com economia, transparência de gastos públicos e eficiência, através do uso de tecnologia.

Todas as alternativas precisam ser avaliadas para compor uma solução mais eficiente a médio e longo prazo.

O critério utilizado nesta avaliação foi verificar se o IBGE buscou oportunidades de inovação, se acompanha mudanças do mercado e se leva em consideração o planejamento estratégico para definir seu modelo de negócios e processos de gestão de frota, conforme previsto no Decreto nº 9.278/2018.

Foi verificado que o IBGE tem utilizado preferencialmente o modelo de veículos próprios para atender as necessidades de transporte, e utilizando veículos terceirizados pontualmente, principalmente para atender as necessidades temporárias. No entanto, a opção por frota própria implica:

- i. em custos adicionais de manutenção,
- ii. operação com risco mais elevado no transporte de pessoas e materiais,
- iii. aumento da taxa de ociosidade de veículos,
- iv. aumento de custos com o uso de veículos menos adequados para alguns tipos de trabalhos,
- v. aumento da carga de trabalho administrativo na gestão da frota,
- vi. outros custos relacionados a posse do ativo.

Considerando o cenário como o atual, onde o IBGE vive uma forte restrição de recursos humanos, inclusive falta de motoristas, torna-se ainda mais importante a busca da redução da sobrecarga de trabalhos.

Cabe ressaltar que o IBGE está estudando implementar um modelo contábil por centro de custos, o que viabilizaria o maior controle sobre gastos executados.

O processo que foi utilizado no IBGE, no que tange a avaliar aquisição e adoção de frota terceirizadas, tendeu a favorecer a adoção de frota própria, seja por não levar em conta todos os gastos gerados pela escolha (inclusive da não utilização de seguros em veículos próprios, que de certa forma deixou um risco não tratado, para o motorista, passageiros e terceiros), ou pela tendência de se considerar o modelo anterior em funcionamento (possível viés decisório em manter práticas já estabelecidas).

O Decreto 9.278/2018 indica a necessidade de se considerar todos os modelos de contratação disponíveis para a Administração Pública Federal.

## 2. BAIXO GRAU DE MATURIDADE DE GESTÃO DE PROCESSOS EM GESTÃO DA FROTA DE VEÍCULOS.

Durante a avaliação foi constatado que, apesar de existirem normas definindo muitos dos processos relacionados a gestão e utilização de veículos, algumas atividades não estão formalizadas, como o dimensionamento da frota, a avaliação de mudanças no mercado e a definição do modelo de negócios. Já a responsabilidade pela execução não está bem clara ou é difusa, entre a CRM e as Unidades Estaduais; necessitando assim, sua devida documentação nos padrões de documentação de processos do IBGE, (com foco nas *interfaces*).

Foi avaliada a existência de documentação para os processos relacionados a este trabalho, assim como controles e normativos.

Não foram encontrados diagramas de mapeamento do subprocesso para gestão de frota, bem como o levantamento de riscos operacionais. Alguns controles, apesar de definidos, não estão sendo executados de forma efetiva (exemplo: do registro de utilização do veículo, sendo feito a posteriori).

Poucos são os indicadores de performance definidos e muitos não estão sendo avaliados no dia a dia, o que indica um acompanhamento deficitário.

Sem a documentação apropriada, é difícil medir os resultados da área, de identificar os riscos, além de dificultar a tomada de decisões.

Existem oportunidades de reduzir custos e riscos, através de uma iniciativa de documentação dos processos. A recomendação da auditoria é utilizar um esforço por projeto, para identificação dos subprocessos e atividades, incluindo: documentação, identificação dos indicadores de performance chave, das responsabilidades e interfaces, além de definir os controles apropriados. Deve-se também se assegurar a existência dos processos para monitoramento dos indicadores e gestão da qualidade da área.

Como conclusão, será necessário revisar os processos de aquisição de veículos, ainda não concluídos (se existentes até a presente data); o modelo de negócios; além da busca de registros sem integridade nos sistemas de gestão de frota, que poderia ser feito junto com o levantamento patrimonial, até mesmo de forma amostral para verificar se os dados dos veículos são compatíveis com os armazenados no sistema.

### 3. PROBLEMAS DIVERSOS COM ATIVIDADES RELACIONADAS AO DESFAZIMENTO DE VEÍCULOS.

O processo de desfazimento de veículos permite ao IBGE retirar do parque os ativos que não estão sendo utilizados e que são fontes de gastos desnecessários. É importante que o processo aconteça de forma eficiente e sem atrasos, pois existem custos e riscos associados à propriedade.

O processo de desfazimento de veículos foi analisado quanto a eficácia e eficiência.

Foram encontrados muitos veículos fora de condições de uso:

- i. sendo, cerca de 13% da frota (aproximadamente 300 veículos) em péssimo estado de conservação – segundo balanço patrimonial), já em condições de ser alienados;
- ii. e mais de 1.000 veículos com oito anos ou mais de uso, indicando a necessidade de alienação em breve.

Foi detectado que os critérios para desfazimento de veículos, apesar de existentes, não estão totalmente formalizados e bem comunicados as Unidades Estaduais, é necessário não só comunicar, mas garantir que a prática esteja incorporada e em execução.

A realização de aquisição de veículos novos em janelas de oportunidade no tempo relacionadas ao período que antecede à realização do Censo Demográfico tende a fazer com que o desfazimento só ocorra quando os novos veículos estejam disponíveis, gerando atrasos para o início do processo de desfazimento e, conseqüentemente, acúmulo de veículos inservíveis no parque e utilização de veículos antieconômicos.

Foi detectado que os veículos antieconômicos só são identificados quando ocorre reunião do Comitê de Avaliação, sendo que esse Comitê não tem sua periodicidade de ativação definida.

Atraso do desfazimento de veículos, tende a gerar gastos desnecessários relacionados à propriedade dos ativos. Os veículos estão sendo utilizados até o fim da vida útil, o que gera impacto para a oportunidade de reduzir perdas alienando o veículo no melhor ponto da curva de depreciação, onde o IBGE tenha obtido o máximo de benefícios do investimento e minimizando perdas por depreciação.

É necessário formalização dos critérios de desfazimento; redesenho do processo para torná-lo mais ágil (reduzindo o número de etapas, diminuindo a necessidade de iteração humana, sem comprometer os controles); definir a regularidade de execução do Comitê de Avaliação, ou retirar tal função deste Comitê. torna-se proeminente diminuir de forma significativa a quantidade de veículos que está aguardando desfazimento, por fim identificar o melhor ponto na vida útil para efetuar o desfazimento, de forma a reduzir a perda com depreciação e custos de operação.

#### 4. CONTROLES INTERNOS NÃO CONTRIBUEM PARA ADEQUADA AVALIAÇÃO DO RISCO DE DESVIO DE FINALIDADE EM FROTA DE VEÍCULOS.

O desvio de finalidade no uso de veículos tem sido uma grande preocupação no IBGE, principalmente na época de Censo, na qual o IBGE aumenta o número de servidores temporários e estes ainda não estão com a cultura desta Organização assimilada em seu comportamento.

Ao longo dos últimos anos houve um esforço da CRM de implementar controles para o uso de veículos, como a verificação da quilometragem dos veículos, uso de cartões de abastecimento e a aprovação do uso através do Sistema de Requisição de Veículos. Tais iniciativas podem estar associadas a redução de registros de ocorrências nos últimos anos, além disso para 2019 e 2020 a pandemia gerou operação atípica e precisa ser considerada.

Foi executado um levantamento da frequência e dos impactos da ocorrência de desvios de finalidade na utilização de veículos nos últimos 4 anos. Sendo para isso, utilizada uma pesquisa junto aos Chefes de Unidades Estaduais e entrevistas, com a CRM, GEPAD e Unidade de Gestão da Integridade.

Existe uma dificuldade de detecção de casos de ocorrência de desvio de finalidade, considerando que o conjunto dos controles internos existente não permitem a detecção da ocorrência efetiva deste tipo de evento. Em um levantamento através de questionário para os Chefes de UEs, a Unidade de Gestão da Integridade e a GEPAD, não nos foi possível detectar muitos destes casos, inclusive contabilmente. A questão que fica é quais os controles seriam capazes de detectar esta ocorrência e se o custo justificaria a implementação, dado que o registro contábil dos prejuízos é baixo.

É necessário revisar o risco, os controles preventivos, detectivos e corretivos, executando uma análise mais profunda, que também poderia usar técnicas quantitativas para melhores resultados.

## 5. PROBLEMAS COM O SISTEMA DE GESTÃO DE FROTA.

Sistemas modernos de gestão de transportes, conhecidos como TMS (*Transportation Management Systems*), “funcionam” como ERPs (*Enterprise Resource Planning*) voltados especificamente para a atividades de logística. O TMS, permite controlar, reduzir custos, otimizar os processos de manutenção, operação, além de fornecer informações valiosas para a tomada de decisões, controle do transporte e da manutenção, entre outros benefícios.

Foi executada uma verificação da usabilidade e das funções do sistema de gestão de frota; além da capacidade do sistema fornecer de forma eficiente e fácil as informações necessárias para tomada de decisão. Também foi feito um levantamento, através de um processo de *benchmarking* junto a outros órgãos do Governo Federal e Empresa Pública [REDACTED] que além de outros fatores identificou quais os tipos de sistemas utilizados.

O Sistema de Administração de Veículos do IBGE, usados para reserva, controle e de veículos está baseado em tecnologia da informação não atualizada, quando comparado aos sistemas de mercado. Apesar de atender a necessidade de controle da frota, não fornecem informações para tomada de decisão de alto nível.

A condição identificada foi que existe dificuldade de utilização do sistema, que algumas vezes os dados entrados não são confiáveis, que há dificuldade de se obter toda as informações necessárias para tomada de decisão.

Como conclusão, deve-se avaliar a possibilidade de implementar melhorias no sistema a contratação de um sistema que consiga atender melhor a necessidade da gestão de frota.

## 6. AUSÊNCIA DE TREINAMENTO E AVALIAÇÃO DE MOTORISTAS.

A aplicação de um programa de treinamento de motoristas pode permitir a redução do custo de manutenção associado à utilização inadequada dos veículos, reduzir a ocorrência de acidentes, danos para os ativos, tripulantes e terceiros.

A avaliação da viagem e dos motoristas pelos passageiros permitiria identificar motoristas que precisam de reciclagem ou que sejam recorrentes em práticas impróprias na condução de veículos (entendido como motorista qualquer servidor autorizado a conduzir os veículos do IBGE).

Verificou-se, nesta ação, se o IBGE faz treinamentos de motoristas e se possui um processo de avaliação das viagens realizadas.

Constatou-se que o IBGE não faz treinamento dos motoristas, embora em algumas UEs existam medidas embrionárias, especialmente para condução de veículos 4x4. Para avaliação dos motoristas e autorização de condução o IBGE se limita a acompanhar o número de pontos da CNH, portanto, qualquer servidor com a CNH válida pode ter autorização para conduzir veículos.

Quanto ao efeito identificado da situação acima, é que pode estar ocorrendo gastos com manutenção devido a práticas de condução impróprias, e potencial aumento do risco para tripulantes e terceiros, além de possíveis erros nos processos relacionados a operação dos veículos.

Portanto, existe a oportunidade reduzir gastos de manutenção e riscos de operações com o treinamento de motoristas, especialmente na operação de veículos 4x4. Implementar um processo de avaliação de motoristas permitiria identificar motoristas que precisam de reciclagem.



## 7. ESPAÇO PARA MELHORIAS NA CONDUÇÃO DO PROJETO DE RASTREAMENTO DE VEÍCULOS.

Uma das etapas mais importantes do gerenciamento de projetos é a inicialização do projeto, sendo durante esta etapa que ocorre o termo de abertura de projetos, que tipicamente inclui um estudo de caso demonstrando a viabilidade, montante estimado de investimento. Também é na inicialização do projeto que se caracteriza os objetivos, e o estudo do caso, identificando-se as oportunidades e os riscos associados à decisão de execução.

Foi feita uma avaliação da documentação do projeto de Rastreamento de Veículos, quanto à identificação dos objetivos, premissas e as restrições; avaliação do estudo de caso, escopo e alternativas de implementação.

A análise do projeto apresentou diferentes alternativas de implementação, embora os custos estimados tenham mostrado defasagem, possivelmente por mudanças importantes no ambiente econômico (como variação cambial, escassez de componentes e inflação).

As premissas e restrições do projeto não estão bem definidas, também não estão os benefícios e riscos do projeto.

O efeito esperado é que haja o aumento do risco na tomada de decisão de investimento do projeto, existe a possibilidade de ter custos e prazos superiores aos estimados inicialmente, e/ou de não ser possível alcançar os objetivos esperados. Por se tratar de um projeto com custos recorrentes o risco financeiro ainda é maior.

Portanto, por tratar-se de um projeto complexo, recomenda-se uma avaliação mais profunda, a ser conduzida com especialistas no assunto, sendo necessário fazer um levantamento do mercado e conhecer as práticas e tendências tecnológicas. Não é apenas um produto que está sendo comprado, existem características técnicas que precisam ser levadas em consideração. Além disso, como o volume financeiro envolvido é alto, existem outros benefícios que não foram contabilizados e que poderiam ser usados para justificar melhor o investimento no projeto. A título de sugestão, poderia se incluir uma parceria com a ENCE ou com outras universidades para identificar oportunidades relacionadas a este projeto.

# RECOMENDAÇÕES

As recomendações aqui apresentadas têm a função de reduzir as perdas de curto prazo, melhorar a gestão de processos, permitir a maior eficiência do gasto público e da operação e reduzir os riscos operacionais.

## 1. Revisão da definição de modelo de negócios poderá contribuir para a eficiência do gasto público com frota de veículos.

- Responsável: Diretoria-Executiva.
- Sugestões de entregáveis: Relatório com a análise detalhada de custos de frota, análise de alternativas e decisão de modelo de negócios justificada.

É necessário iniciar um a revisão de modelo de negócios, que considere as mudanças do ambiente externo, programação anual de pesquisas e o próprio planejamento estratégico do IBGE, a equipe envolvida deve ser multifuncional, incluindo minimamente profissionais de contabilidade, tecnologia, logística, além de representantes das principais áreas usuárias, como: DPE, DGC, UEs.

## 2. Documentação e melhoria das atividades relacionadas à gestão de frota.

- Responsável: Diretoria-Executiva.
- Principais entregáveis: Mapa dos processos, lista de controles, lista de indicadores de performance, processo de apuração de indicadores, relatório com lista de métricas de performance a serem acompanhadas, definição de cálculo, responsáveis e periodicidade de cálculo e revisão, implementação do processo de apuração no primeiro ciclo.

A documentação apropriada dos processos é requisito necessária para gestão das atividades de uma organização. É necessário que:

- i. os processos sejam identificados, mapeados, descritos, para que possam ser otimizados;
- ii. as responsabilidades sejam bem definidas;
- iii. também os controles e métricas de performance operacional;
- iv. além dos processos de monitoramento de performance;
- v. a execução da análise de riscos da gestão de frota;
- vi. a otimização dos processos, especialmente o desfazimento de veículos.

Pontos que precisam ser abordados neste esforço:

- i. Periodicidade de revisão/aquisição da frota, passando para anual (em conformidade com recomendações do SISG),
- ii. garantia de pronta identificação de veículos passíveis de desfazimento,
- iii. Processo de revisão do modelo de negócios.
- iv. Levantamento de custo de propriedade de veículos para frota própria e terceirizada, levando em consideração os custos de cada natureza, como: Manutenção de veículo, garagem, lavagem, seguro, compra e emplacamento, Alienação, Controle Patrimonial, Estrutura administrativa.

Por fim, os processos precisam estar definidos, comunicados (exteriorizados), com processo e periodicidades de revisão definidas, e se necessário um acompanhamento das mudanças.

### 3. Implementar plano de ação para melhoria continuada do processo de gestão de frota.

- Responsável: Diretoria-Executiva.
- Sugestões entregáveis: Mapa do processo, definição de responsabilidade, primeiro planejamento de melhoria continuada.

Definir o processo de melhoria contínua para melhoria dos processos e serviços da gestão de frota, buscando eficiência de processos, melhoria dos serviços e redução de custos.

### 4. Avaliar a possibilidade da revisão do projeto de rastreamento de veículos,

- Responsável: Diretoria-Executiva.
- Sugestões de entregáveis: documento de avaliação da viabilidade, plano de implementação.

A implementação de um escritório de gerenciamento de projetos no IBGE poderia trazer vários benefícios, entre eles: disseminação da cultura de gerenciamento de projetos, homogeneização das práticas de gerenciamentos de projetos, redução dos riscos de projetos, economia de recursos, inclusive recursos humanos por compartilhamento e melhor alocação, formação de profissionais especializados, visibilidade maior para os projetos, custos e benefícios, entre outros.

Além da avaliação da implementação de escritório de projetos, o IBGE deve avaliar a possibilidade de manter uma estrutura matricial de recursos humanos.

## 5. Avaliar a possibilidade de aquisição de um atual sistema de controle de frota ou modernizar o sistema hoje existente.

- Responsável: Diretorias Executiva e de Informática.
- Sugestões de entregáveis: relatório de levantamento de pontos de melhoria no sistema, relatório de análise de alternativas de automação de gerenciamento de frota.

Deve-se se implementar as seguintes iniciativas:

- i. Uma avaliação da possibilidade de modernização dos sistemas de gerenciamento e controle de frota (REV, SEV), ou da aquisição de sistemas mais modernos de controle de frota, que permitam controlar e gerenciar diversos aspectos de gestão, entre eles, controle do ativo, manutenção, utilização, roteamento e diversas análises para facilitar a gestão da frota e a interface centralizada de rastreamento
- ii. Análise da ocorrência de registros não íntegros, visando quantificar e recuperar a informação correta.
- iii. implementar métodos para aumentar a detecção precoce de ocorrência e notificação de registros espúrios de utilização de veículos.

## 6. Avaliar a implementação de treinamento para motoristas.

- Responsável: Diretoria-Executiva.
- Sugestões de entregáveis: relatório com análise, contabilização de benefícios.

As seguintes ações devem ser implementadas:

- i. avaliar a implementação de um processo de treinamento de motoristas, seja ele presencial, remoto ou híbrido.
- ii. Definir a necessidade de revisão de treinamento, com avaliação da assimilação de conteúdo por parte dos alunos.
- iii. Avaliar a implementação de um sistema de avaliação de viagens e motoristas por parte dos usuários dos veículos (podendo identificar motoristas que tenham práticas de risco e os motoristas que precisam de treinamento).

## 7. Envidar esforços para a realização da alienação dos veículos identificados para desfazimento.

- Responsável: Diretoria-Executiva.
- Sugestões de entregáveis: plano de ação, com cronograma de execução.

Será necessário definir um plano de ação para fazer o desfazimento do grande número de veículos elegíveis. Os que estão inservíveis devem ser alienados prioritariamente, mas o plano deve programar a alienação dos veículos que estarão elegíveis nos próximos anos. Cabe ao plano buscar otimizar os processos existentes, reduzindo etapas desnecessárias, buscando paralelismo de atividades, verificando a possibilidade de montar um grupo de trabalho temporário que auxilie as UE na execução do desfazimento.

# CONCLUSÃO

Foi identificado que o IBGE não considera todos os modelos de contratação praticados pela administração pública federal para prestação de serviço de transporte de material e de pessoal a serviço, visando definir aquele que for comprovadamente mais vantajoso em comparação com o modelo vigente.

Verificou-se que o processo de gestão da frota do IBGE adota modelo de negócio, repetidamente, baseado em decisões tomadas anteriores, sem considerar as mudanças externas ao longo dos anos.

Através dessa ação de auditoria foi possível identificar oportunidades de melhorias na gestão do subprocesso “Administrar Frota”. Foram propostas ações de correção, redução de danos e mitigação, para as quais será preciso implementação e monitoramento.

Entendemos que os Achados de Auditoria estão relacionados à baixa institucionalização dos procedimentos e das atividades previstas, seja pela falta de métricas de performance ou pela baixa otimização dos processos.

Seria oportuno que a CRM avaliasse a possibilidade de possuir em sua estrutura interna servidores especializados em logística, que é um tema importante para o cumprimento dos objetivos estratégicos do IBGE, considerando a sua distribuição geográfica no Território Nacional.

Existem novas práticas e tecnologias que tiveram a adoção acelerada pela pandemia da COVID-19, e que precisam ser investigadas em busca de oportunidades de inovação. Entre as tecnologias citadas estão: inteligência artificial e monitoramento remoto de veículos. Quanto à prática está o compartilhamento de ativos (veículos por exemplo).

O problema crescente da falta de pessoal no IBGE pode ser mitigado com ações imediatas e planejamento de médio prazo para reduzir o impacto para execução das atividades no âmbito do processo de gestão de frota. A falta de pessoal gera a necessidade de adaptação, e de aproveitamento do máximo de oportunidades para otimização. Entre alternativas possíveis: busca de um modelo hierárquico mais horizontalizado; aumento do fluxo de informação entre as áreas; aumento do compartilhamento de ativos e serviços entre as diretorias, aumento da cultura de projetos. Como exemplo de iniciativa a ser investigada: explorar a viabilidade de: utilização de estrutura hierárquica matricial para otimizar a entrega de projetos, utilizar grupos multifuncionais para apoiar diferentes funções da organização e serviços e ativos compartilhados, seja internamente ou com outros órgãos da União.

A implementação de recomendações especificadas no quadro anterior contribuirá para ampliar o controle, melhorar os resultados operacionais e aumentar a eficiência dos transportes, além de reduzir riscos para imagem da organização.

**CARLOS ALBERTO VIANNA COSTA**  
Auditor-Chefe  
Auditoria Interna – AUD  
IBGE

# EQUIPE DE AUDITORIA

<b>Servidor</b>	<b>Cargo</b>
Edson Chun Ichi Ebara	Assistente Técnico
Carlos Alvaro de Macedo Soares Quintella	Analista de Planejamento de Informações Estatísticas e Geográficas
Marcelo Fantaccini Brito	Analista de Planejamento de Gestão e Infraestrutura

## REFERÊNCIAS

- CGU: RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO POR ÁREA DE GESTÃO Nº 6 - SERVIÇO DE TRANSPORTE DE SERVIDORES DOS ÓRGÃOS INTEGRANTES DO SISTEMA DE SERVIÇOS GERAIS.
- DECRETO Nº 9.287 DE 15 DE FEVEREIRO DE 2018





Documento assinado eletronicamente por CARLOS ALBERTO VIANNA COSTA, Auditor-Chefe, em 16 de Fevereiro de 2022, às 15:33:11, horário de Brasília, com fundamento legal no Art. 6º, § 1º do Decreto Nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site <https://transparenciasda.ibge.gov.br/docs/validador.jsf> informando o código verificador 8033049465889665530 e o código CRC A1ED2A06.