



transaid
transport for life

Introdução ao Sistema de Gestão de Transportes da Transaid

Versão de Agosto 2008

Índice

Introdução e Agradecimentos	Página: 3
Os Transportes e a Gestão de Transportes	Página: 4
Capítulo 1 - Análise da Situação	Página: 4
1.1 Abordagem	Página: 4
1.2 Em que se deve centrar a Análise e como processar a informação recolhida?	Página: 4
1.3 O Processo (por etapas)	Página: 6
Capítulo 2 - Elaboração de Políticas de Forma Sistemática	Página: 7
2.1 Porquê uma Política de Transportes?	Página: 7
2.2 Quem irá desenvolver a Política de Transportes?	Página: 7
2.3 Como elaborar uma Política de Transportes?	Página: 8
Capítulo 3 - Gestão das Operações	Página: 10
3.1 Planeamento das Operações da Frota de Veículos	Página: 10
3.2 Controlo de Operações	Página: 12
3.3 Tarefas e Responsabilidades associadas à Gestão das Operações	Página: 13
Capítulo 4 - Gestão Financeira	Página: 14
4.1 Plano de Transportes	Página: 14
4.2 Orçamento anual	Página: 14
Capítulo 5 - Gestão da Frota	Página: 16
5.1 A frota ideal, substituição e abate de veículos	Página: 16
5.2 Especificação, Seleção e Aquisição	Página: 17
5.3 Planeamento de Manutenção Preventiva	Página: 18
Capítulo 6 - Segurança e Saúde no Trabalho	Página: 20
6.1 O que deve incluir uma Política de Segurança e Saúde no Trabalho	Página: 20
6.2 Normas de Segurança e Saúde no Trabalho para a Gestão de Transportes	Página: 20
6.3 Seguros e Gestão de Transportes	Página: 21
Capítulo 7 - Recursos Humanos	Página: 22
7.1 Estrutura Organizacional	Página: 22
7.2 Força de Trabalho competente e dedicada	Página: 22
Capítulo 8 - Monitorização e avaliação de Performances	Página: 24
8.1 Informação para gestão de veículos - apenas mais papel ou o coração do sistema?	Página: 24
8.2 Os Sete Indicadores de Performance Chave (IPCs)	Página: 24

INTRODUÇÃO E AGRADECIMENTOS

O intuito deste documento é descrever de forma resumida o Sistema de Gestão de Transportes (SGT) da Transaid.

O SGT é resultado do trabalho desenvolvido no Ghana por Sarah Nancollas e uma equipa do Ministério da Saúde daquele país entre 1993 e 1996. Os meus sinceros agradecimentos à Charlotte Anderson, pela sua análise do sistema e por ter escrito este resumo do SGT.

O SGT foi desenvolvido com o intuito de criar condições que permitam a departamentos governamentais gerir os diversos aspectos relacionados com transportes de forma eficiente, eficaz em termos de custos e transparente. Este sistema baseia-se na recolha e análise de informação básica e na produção rotineira de Indicadores de Performance Chave. Isto permite aos responsáveis pelos transportes, administradores e a todos aqueles que tenham a necessidade de utilizar meios de transporte para realizar as suas actividades monitorizar os custos e a performance dos transportes que utilizam e elaborar orçamentos e planos a longo prazo.

O SGT da Transaid está na base dos sistemas utilizados pelos Departamentos de Saúde Provinciais da África do Sul, tendo sido acreditado como uma habilitação reconhecida naquele país. Para além disso, o sistema foi também utilizado por departamentos governamentais no Malawi e no Quênia. Os princípios que formam a base do SGT aplicam-se a qualquer tipo de operação na área dos transportes e a operações de dimensões variadas. O SGT encontra-se actualmente a ser adaptado para uso no sector privado, ao nível das pequenas e médias empresas.

Esta introdução não é um substituto do manual completo, sendo apenas um resumo de cada um dos elementos que constituem o SGT.

Chris Saunders
Director Executivo
Agosto de 2008

Para mais informações sobre a Transaid ou o SGT contactar:

Transaid, 137 Euston Road, London NW1 2AA, UK.
Tel: + 44 20 7387 8136
info@transaid.org

Os Transportes e a Gestão de Transportes

1 Análise da Situação

De modo a compreender a situação em que o vosso sistema de transportes se encontra, é necessário colocar a questão: 'O que é que fazemos actualmente com os nossos transportes e onde, como, porquê e quem os utiliza?'. Uma análise deste tipo permitirá identificar os pontos fortes e fracos de uma determinada operação de transportes e identificar formas de a melhorar.

1.1 Abordagem

Os resultados da análise da situação serão tão mais valiosos quanto maior a atenção que lhe for prestada. No final desta análise, deverá ser possível delinear as bases do Sistema de Gestão de Transportes, assegurando um aperfeiçoamento das operações correntes.

Este processo requer:

- Compromisso: toda a equipa deverá compreender e apoiar a totalidade do projecto;
- Abertura: é fundamental que todas as portas na instituição estejam abertas à participação no projecto e que haja transparência na forma como o processo se desenrola, visto que o resultado esperado é um produto único, fruto do trabalho de todo o departamento/organização em questão;
- Empenho: um elevado nível de empenho, em norma, resulta em resultados de alta qualidade. A equipa deverá ter presente que este tipo de análise requer o emprego de tempo que poderia ser dedicado a outras tarefas;
- Tempo: para a coordenação e gestão do processo e dos grupos de trabalho será necessário um Coordenador de Projecto. Os prazos definidos pelo coordenador devem ser razoáveis e devem ser incorporados nas tarefas diárias e responsabilidades normais da equipa.

1.2 Em que se deve centrar a análise e como processar a informação recolhida?

A recolha, análise e discussão da informação, bem como a elaboração de relatórios deverão seguir a ordem apresentada abaixo de a a f, visto que este tipo de análise consiste na recolha de informações por etapas. A informação recolhida em cada etapa será, por sua vez, utilizada na etapa seguinte.

- a) Descrição das condições externas que influenciam o departamento/organização
 - Localização e descrição da área geográfica
 - Condições em que as operações se realizam
 - Densidade populacional e distribuição da população

- b) Estrutura administrativa existente
- Áreas geográficas às quais são prestados serviços;
 - Documentação da estrutura administrativa em funcionamento: cargos, responsabilidades e procedimentos relativos à tomada de decisões/autorizações
- c) Frota automóvel existente
- Numa tabela devem ser registados os veículos existentes de acordo com o tipo de veículo. Caso os veículos sejam guardados em locais distintos, os locais onde estes são guardados devem ser registados na mesma tabela. Utilizar o Formulário nº6¹ para maior detalhe
- d) Descrição das actuais políticas relativas aos transportes (procedimentos, normas e linhas de orientação):
- Organizar e registar os resultados em tabelas. A informação deve ser recolhida através das equipas que utilizem diariamente estas políticas;
 - Devem ser abordadas 4 questões:
 1. Como são comunicadas as políticas de transportes (oralmente, por escrito)?
 2. Quem as comunica?
 3. Até que ponto é que estas políticas são: a) reconhecidas, b) compreendidas e c) aplicadas?
 4. De que forma são as políticas de transportes revistas e actualizadas?
 - Anexar uma cópia de todos os procedimentos documentados.
- e) Sistemas de gestão de transportes existentes: como é que os documentos existentes são utilizados e revistos?
- Deve ser feita uma lista dos formulários utilizados, apresentada juntamente com relatórios e estatísticas existentes;
 - Apresentar cópias destes relatórios em anexo.
- f) Quanto dinheiro pode ser gasto com os recursos disponíveis?
- Que planeamento financeiro é feito em relação aos transportes?
 - Qual o orçamento disponível para a gestão dos transportes?
 - Como é definido este orçamento? Como é que isto se traduz nas despesas relacionadas com transportes: (a)

¹ Todos os formulários referidos neste documento podem ser consultados na versão integral do Manual do Sistema de Gestão de Transportes

quais são efectivamente os gastos com transportes? (b) quanto é realmente necessário gastar?

- É possível reduzir os gastos (frota, custos de manutenção, gestão, etc.)?

1.3 O Processo (por etapas)

1. Identificar um Coordenador de Projecto;
2. A direcção (composta pelos líderes de cada departamento) deverá elaborar uma proposta de actividades e esta deverá ser comunicada à equipa de trabalho;
3. Fazer uma reunião com os membros da direcção para apresentar os princípios da gestão de transportes;
4. Organizar reuniões com os grupos de trabalho onde serão definidas as tarefas a realizar e os prazos limite para a conclusão das mesmas;
5. Preparar um comunicado a ser distribuído por toda a equipa com o aval da direcção, onde deve ser explicada a situação inicial e o seu processo de análise;
6. A divulgação do comunicado deverá ser seguida de reuniões com os diversos departamentos, assegurando assim a compreensão e aceitação do projecto por parte da equipa a todos os níveis;
7. Iniciar a recolha de informação nos termos acima definidos;
8. As contribuições e os comentários recebidos neste processo deverão receber uma resposta estruturada onde é explicado como é que as contribuições recolhidas serão utilizadas;
9. Fazer avaliações regulares, de forma a identificar progressos e discutir e documentar dados recolhidos;
10. Comparar e discutir os resultados obtidos com os grupos de trabalho, discutindo ao mesmo tempo o seu significado, isto é, quais os pontos fortes e os pontos fracos do sistema existente;
11. Preparar o primeiro esboço da Análise da Situação a apresentar aos membros da direcção;
12. Após incorporar os comentários da direcção, preparar um segundo esboço para circulação geral;
13. Preparar um documento com as conclusões finais, que deve ser aprovado junto da direcção e posteriormente publicado.

2 Elaboração de Políticas de Forma Sistemática

Para que as operações se desenrolem tranquilamente, de forma eficiente e sem prejuízo da qualidade, é necessário adoptar um plano geral de actividades. Este pode ser reduzido a 12 áreas de actuação que deverão ser permanentemente aperfeiçoadas pela equipa.

Gestão Operacional

1. Planeamento operacional da utilização dos veículos
2. Controlo constante das operações
3. Funções dos responsáveis pela Gestão Operacional
4. Gestão Financeira

Gestão de Frota

5. Frota ideal, substituição e abate de veículos
6. Especificações, Selecção e Aquisição
7. Planos de Manutenção Preventiva
8. Normas de Segurança e Saúde no Trabalho

Recursos Humanos

9. Estrutura Organizacional
10. Gestão de uma força de trabalho competente e dedicada ao projecto

Gestão de Informação

11. Monitorização e Avaliação da Performance
12. Documentação

2.1 Porquê uma Política de Transportes?

Se esta política for resumida num único documento, escrito em linguagem simples, que substitua toda a documentação/instruções existentes, se for de fácil acesso e simples de referenciar, então o desconhecimento das regras deixa de ser justificação para comportamentos faltosos e a disciplina pode ser justamente implementada.

2.2 Quem irá desenvolver a Política de Transportes?

Como vimos no Capítulo 1, é essencial haver: Compromisso, Abertura, Empenho e Tempo. Para o sucesso do projecto é ainda necessário o apoio e a participação dos funcionários - é importante que seja a equipa a desenvolver e elaborar a política e linhas de orientação.

O Grupo de Trabalho para a Política de Transportes

Para o bom funcionamento deste grupo será necessário que este aprove um documento que defina as linhas de acção do projecto. Neste documento deverão constar:

- A estrutura do grupo e linha de comando
- Os canais de comunicação para dentro e para fora do grupo
- A descrição da forma como o grupo vai operar
- Os procedimentos para supervisão e revisão

2.3 Como elaborar uma Política de Transportes?

O presente documento não poderá, nem pretende, impor uma política de transportes a uma determinada organização. Pretende-se simplesmente apresentar linhas orientadoras sobre como desenvolver uma política de transportes eficiente, utilizando uma técnica de gestão designada por Abordagem Sistemática.

Uma Abordagem Sistemática segue os seguintes passos:

1. O que é necessário fazer?
 - ‘Desenvolver uma política para os transportes dentro de x tempo’
2. Definir instruções detalhadas para cada tarefa. Isto deverá constar de um breve parágrafo que especifique o porquê de uma política de transportes, como será desenvolvida, por quem e quando.
3. Clarificar o objectivo da política e definir os ‘Factores Chave para o Sucesso’
 - Desde o início que deve haver um objectivo claro. Em seguida, devem-se estabelecer séries de metas a atingir para chegar ao objectivo final, tais como: “Para quê?”, “Para quem?” ou “Qual será o resultado final?”. Estas metas deverão ser acordadas e documentadas: por exemplo, um objectivo pode ser melhorar a prestação dos serviços ou a performance. Estes objectivos serão atingidos através do aumento do trabalho de equipa ou aumentando os níveis de exigência do pessoal, por exemplo.
 - Os Factores Chave para o Sucesso variaram de acordo com as exigências de cada organização. Alguns destes factores podem assegurar que todos os funcionários têm conhecimento e compreendem as suas responsabilidades ou assegurar que as entregas são feitas dentro dos prazos.
4. Analisar a informação relevante
 - Grande parte desta informação estará disponível nos resultados da análise da situação
 - Devem ainda ser recolhidas as normas de funcionamento e as políticas de outros departamentos que condicionem as operações da organização/departamento em questão
 - É ainda importante assegurar que os 12 tópicos principais são respeitados, de forma a maximizar as hipóteses de sucesso

5. O que é necessário fazer? Quem será responsável? Quando será realizado o trabalho?
 - A existência de uma proposta de projecto escrita é fundamental para esta secção
 - É importante identificar as falhas na política existente e encontrar soluções apropriadas
 - Que partes da política existente são irrelevantes e quais se repetem?
 - Como poderão ser melhorados os procedimentos actuais?
 - Quais são os 'Factores Chave para o Sucesso' do ponto de vista da organização/departamento em questão?
 - É importante assegurar que o seguinte ciclo é respeitado: revisão das estruturas existentes> planeamento> acção> supervisão> aperfeiçoamento.
 - Elaborar um primeiro esboço da política, assegurando que todos os departamentos/equipas que serão por ela influenciados tomem dele conhecimento e possam contribuir para o seu aperfeiçoamento. Poderá ser necessário criar um 'Painel para Revisão da Política dos Transportes' para assegurar que todos os departamentos participam nesta tarefa.
6. Analisar o progresso, utilizando para isso os 'Factores Chave para o Sucesso'
7. Repetir este processo até que a tarefa seja realizada da forma inicialmente definida

Nos primeiros dois capítulos do Manual do Sistema de Gestão de Transportes (SGT) completo é possível encontrar informações mais detalhadas e um exemplo de Política de Transportes. Este exemplo serve de guia para lidar com casos concretos.

3 Gestão de Operações

3.1 Planeamento das Operações da Frota de Veículos

Quem deve fazer parte do planeamento?

Para que os veículos disponíveis sejam utilizados de forma eficiente e económica, é essencial que a sua utilização seja planeada. Este planeamento só é possível se todas as pessoas que operem ou sejam responsáveis pela autorização de utilização de veículos estiverem dispostas a cooperar e fazer parte do planeamento. Um funcionário com reconhecida experiência deverá coordenar o planeamento da utilização dos veículos, sendo para tal necessário: (1) o apoio total e a confiança dos seus superiores e (2) uma descrição detalhada das responsabilidades e competências associadas ao cargo.

Como deve ser feito o planeamento?

O plano de 3 etapas que apresentamos de seguida já foi testado com sucesso no passado, sendo portanto recomendável que os responsáveis pela política de transportes assegurem que é este o processo seguido.

Ainda que no momento em que se pretende realizar o Planeamento Operacional da Frota os planos de actividades possam não estar ainda definidos, isto não deve ser razão para não fazer o planeamento. É mais simples alterar o plano à medida que as circunstâncias assim o exigirem do que reagir diariamente em função de necessidades pontuais. O planeamento antecipado tem ainda a vantagem de poder ajudar a identificar possíveis problemas, permitindo que a organização se prepare para lidar com os mesmos da forma mais adequada.

1ª Etapa

Cinco dias antes do final do actual período, todos os gestores e utilizadores regulares dos transportes devem preparar os planos de utilização de transportes para o período seguinte, utilizando para isso o Formulário nº1 ('Plano de Utilização de Transportes para o Período de ___a ___').

Utilizando estes planos, o funcionário responsável pelos Transportes poderá planear e coordenar as movimentações da equipa, de forma a maximizar a utilização dos recursos disponíveis.

Para realizar uma deslocação que não esteja prevista no 'Plano de Utilização de Transportes para o Período de ___a ___' (ou para utilizar um veículo fora do área de trabalho habitual) é necessário preencher uma 'Autorização de Deslocação' (2º Formulário).

2ª Etapa

O Responsável pelos Transportes deve completar o Formulário nº3 ('Planificação de Transportes por Período') a partir das informações recebidas durante a 1ª Etapa, das manutenções que estejam programadas,

das necessidades de transporte para prestação de serviços e da urgência de utilização.

É muito provável que este plano sofra alterações, sendo responsabilidade do Responsável pelos Transportes a actualização da planificação e a comunicação das alterações aos indivíduos por elas afectados.

3ª Etapa

No último dia útil de cada semana, o Responsável pelos Transportes deverá completar o Formulário nº4 ('Planificação Semanal da Utilização de Transportes'). Para tal será utilizada a informação recolhida durante a 2ª Etapa. Deslocações autorizadas e outras alterações necessárias deverão ser anunciadas diariamente, devendo a planificação ser afixada no escritório, uma vez que nela constará a localização de todos os veículos.

Sempre que um veículo é utilizado, o Responsável pelos Transportes e o Operador do Veículo deverão preencher a primeira parte do Formulário nº5 ('Formulário de Verificação de Veículo'). Após o regresso do veículo, o formulário deverá ser completado e assinado novamente.

Este processo assegurará que o Operador do Veículo aceita ser responsável pelo veículo, ao mesmo tempo que as condições em que o veículo e o equipamento se encontram são identificadas pelos dois indivíduos e transmitidas ao responsável seguinte.

Como é feita a supervisão?

No final de cada período, o Responsável pelos Transportes deverá comparar o desempenho real da frota de veículos com o que havia sido programado. Esta comparação revelará resultados e sucessos, mas também problemas e falhas. Será ainda útil calcular a percentagem de requisições recebidas comparando-as com as requisições que foram autorizadas.

Estes dados deverão ser apresentados à direcção através de um 'Relatório sobre Transportes para o Período de __a __' - Formulário nº12. Se este processo for realizado de forma repetida e a equipa aprender com os resultados obtidos, o departamento/organização conseguirá, sem dúvida, atingir um nível mais elevado de eficiência na prestação de serviços.

Combustível

O orçamento destinado ao combustível poderá corresponder até cerca de um terço do orçamento total da vossa organização, devendo por isso ser gerido de forma muito transparente, de maneira a evitar prejuízos, erros ou usos abusivos.

Em norma é preferível fazer um contrato com uma bomba de gasolina local e estabelecer um sistema de crédito a ser pago periodicamente. O controlo das despesas em combustível torna-se mais fácil se os abastecimentos forem feitos todos no mesmo sítio, isto desde que tal procedimento seja viável

considerando a localização do fornecedor e o tempo utilizado para o abastecimento. Em qualquer dos casos, o fornecedor deverá indicar sempre nas facturas a quantidade de combustível abastecido. Este valor poderá depois ser comparado com os ‘Talões de Abastecimento’ e aos valores registados no ‘Diário do Veículo’.

Nos casos em que o abastecimento é feito nas oficinas da própria organização, deverão ser definidos esquemas rígidos de controlo do combustível, bem como regras de higiene e segurança no trabalho.

3.2 Controlo de Operações

Independentemente da localização da equipa, esta vai certamente estar sujeita a factores específicos que terão que ser considerados na elaboração dos Procedimentos Operacionais. Uma das áreas mais importantes que terá variações locais será a Estrutura Organizacional, Cargos e Responsabilidades.

A gestão dos transportes será responsabilidade, tal como a de outros recursos disponíveis, das equipas de gestão locais.

A Política de Transportes deve conter instruções relativas a todos os formulários a utilizar e referir o responsável por cada um dos formulários, incluindo o Formulário nº6, ‘Inventário de Veículos’, e o Formulário nº7, ‘Folha de Informação do Veículo’. Por vezes pode parecer excessivo o tempo dispendido com o preenchimento de tantos formulários; no entanto, o preenchimento correcto destas ferramentas resultará na poupança de tempo em fases posteriores, como tem sido provado em diversas operações onde foi implementado o SGT.

Operador de Veículos

Onde quer que os veículos estejam estacionados será necessário um ‘Operador de Veículo’, um motorista profissional responsável pela deslocação do veículo para o cumprimento das responsabilidades oficiais.

Todas as pessoas autorizadas a conduzir um veículo deverão receber formação adequada, de acordo com os princípios enunciados no ‘Registo de Operadores de Veículo’ - Formulário nº11.

Será responsabilidade do Operador de Veículo:

- Zelar pela segurança dos documentos, das chaves e do combustível do veículo;
- Respeitar as regras de Segurança e Saúde no Trabalho;
- Verificar o estado do veículo antes e após cada viagem;
- Cumprir as responsabilidades indicadas na Política de Transportes.

3.3 Tarefas e Responsabilidades associadas à Gestão das Operações

Para que todos os membros da equipa compreendam de forma clara como se processa a gestão das operações e quais as responsabilidades associadas a esta tarefa, é aconselhada a criação de uma tabela onde estejam definidas as responsabilidades dos funcionários em diferentes níveis da hierarquia:

A tabela deverá reflectir a existência de quatro níveis hierárquicos:

1. 'RT' - Responsável pelos Transportes
2. 'AT' - Assistente de Transportes (este cargo só é necessários para operações de grande dimensão)
3. 'GT' - Gestor de Transportes (esta é uma posição de maior responsabilidade que poderá, de acordo com o tamanho das operações, ser entregue a um funcionário apenas com esta responsabilidade).
4. 'DG' - Director Geral (cargo com responsabilidades que não estão directamente associadas aos transportes).

A questão dos Transportes deverá tornar-se num assunto regularmente discutido em reuniões de direcção, podendo o Responsável pelos Transportes discutir a performance, problemas e recomendações relativas aos transportes. Esta é ainda uma oportunidade para avaliar as operações de transportes, podendo a comunicação a este nível ser utilizada para assegurar que os diferentes departamentos têm conhecimento de como as suas actividades afectam as actividades de outros departamentos. Esta tomada de consciência deverá ter um impacto positivo no modo como se desenrolam as operações de transportes.

4 Gestão Financeira

4.1 Plano de Transportes

Na maioria dos casos o tamanho da frota de veículos disponível é determinado pelo orçamento disponível. Apesar de o 'Capital Inicial' (capital necessário para a aquisição de um bem) representar uma porção significativa do orçamento na maioria das instituições, há uma série de outros custos que é necessário cobrir para proteger o investimento inicial. Na área dos transportes, estes são:

- Desvalorização - a diminuição do valor de um veículo com o passar do tempo;
- Despesas Fixas - custos que não variam de acordo com o nível de actividade (por exemplo, o valor da apólice de seguro);
- Despesas Variáveis - relacionadas com a utilização do veículo, incluindo:
 - Custos de Utilização - directamente relacionados com a distância percorrida pelo veículo (por exemplo, combustível e pneus);
 - Custos Indirectos - que não influenciam os custos de utilização directos (um bom exemplo de um custo indirecto são as avarias).
- Custos com Recursos Humanos - salários e formação.

É importante para qualquer tipo de departamento/organização preparar um plano de despesas e receitas no qual sejam estimadas as necessidades anuais durante um período que permita à organização ter uma perspectiva realista - entre cinco e dez anos.

Existem três passos para elaborar um Plano de Transportes:

1. Analisar os resultados a partir do 'Modelo de Frota Ideal'
2. Calcular uma estimativa de receitas e despesas
3. Identificar insuficiências de fundos prováveis e possíveis fontes de receita para as colmatar

4.2 Orçamento Anual

O orçamento anual para os transportes é uma oportunidade para se rever a viabilidade do Plano de Transportes e deve ser usado para a supervisão e actualização do plano. Os responsáveis pela elaboração do orçamento devem ser também responsáveis pela revisão do mesmo e devem ainda assegurar o controlo regular das despesas. Isto significa que devem analisar, no final de cada período, o que se passou, em termos financeiros, e comparar esses dados com o plano inicial. Num sistema de gestão de transportes em pleno funcionamento isto é feito através do 'Relatório de Transportes do Período de __a __' - Formulário nº12.

A elaboração e supervisão do orçamento são facilitadas pela delegação adequada de tarefas a funcionários pertencentes a diferentes níveis de

gestão. Quando as responsabilidades relativas ao orçamento são delegadas, devem ser acompanhadas de uma descrição detalhada dos parâmetros a analisar, de forma a evitar erros e equívocos.

A forma mais eficiente de cálculo do orçamento necessário para os transportes é a utilização do ‘Custo Total por Quilómetro’. Utilizando este cálculo é possível considerar primeiro os quilómetros a percorrer para a realização das actividades multiplicando em seguida este valor pelo ‘Custo Total por Quilómetro’.

Pagar os custos de um veículo utilizando o ‘Custo Total por Quilómetro’ associado a uma conta corrente (onde os fundos são depositados e de onde contas relativas ao veículo são pagas) é uma maneira muito eficaz de adquirir bens e serviços relativos aos transportes.

5 Gestão da Frota

5.1 A frota ideal, substituição e abate de veículos

O primeiro passo na elaboração de um sistema de gestão de transportes é saber quais os recursos disponíveis - 'Frota Actual'. Isto pode parecer tarefa simples, mas na realidade a maioria dos departamentos não possui inventários ou possui apenas inventários desactualizados.

Independentemente dos recursos existentes, deve ser realizada uma 'Análise de Necessidades' relativa aos recursos necessários para poder responder às necessidades de transporte associadas às suas operações.

Para realizar uma 'Análise de Necessidades' é necessário calcular a 'Frota Ideal', seguindo os seguintes passos:

1. Completar o 'Inventário de Veículos' - Formulário nº6, assegurando que foi preenchida uma 'Folha de Informação do Veículo' - Formulário nº7, para cada veículo.
2. Recolher as informações necessárias para a 'Análise das Necessidades':
 - a. Que serviços necessitam de apoio ao nível dos transportes?
 - b. Quais as necessidades, a nível de transportes, desses serviços?
 - c. Quais são as condições operacionais a que os veículos precisam de responder para dar apoio a esses serviços?
 - d. Quais são os serviços prioritários?

Esta informação deverá ser recolhida através de entrevistas com os funcionários dos diversos departamentos. O número de veículos necessários deverá ser calculado em função dos dias em que cada veículo será utilizado.

3. Criar uma tabela especificando os dias por mês em que um determinado tipo de veículo será necessário. Utilize um factor de aproximação de 20% para cobrir períodos em que os veículos poderão estar inutilizáveis.
4. Calcular o número de veículos necessários, dividindo o 'Número de Dias em que cada tipo de veículo será necessário' pelo 'Número de dias úteis em cada mês (20)'.
 5. Uma vez recolhida esta informação será possível saber se:
 - a. A Frota Actual possui mais veículos que o 'Modelo de Frota Ideal'
 - b. A Frota Actual possui menos veículos que o 'Modelo de Frota Ideal'

A recolha e tratamento deste tipo de informações permitirão tomar decisões acertadas que, tendo em conta planos de crescimento, contribuirão para o sucesso das suas operações.

Substituição de Veículos

No plano geral de substituição de veículos, a Frota Actual é comparada com a Frota Ideal de forma a determinar quais os veículos que têm que ser substituídos nos próximos cinco anos.

A forma mais eficaz para calcular o momento em que um veículo deverá ser substituído é através da construção de um gráfico onde seja comparada a 'Desvalorização por Quilómetro' e o 'Custo de Utilização por Quilómetro' (os cálculos deverão ser baseados no 'Custo Total por Quilómetro' dividido pela distância). Nesse gráfico será fácil identificar o ponto em que o Custo de Utilização aumentará gradualmente até se encontrar com o valor de Desvalorização (em queda) sendo este o ponto em que o 'Custo Total por Quilómetro' apresentará o valor mais reduzido (ponto económico de substituição).

No caso de uma primeira implementação do SGT e se não houver valores sobre custos de utilização nos quais basear as estimativas, poderá ser procurado o conselho de profissionais através da Transaid.

Abate de Veículos

As normas e os procedimentos a seguir para o abate de equipamento de transportes devem ser claramente definidos. Estes devem prever mecanismos formais a seguir para a inspecção e abandono de equipamento e para assegurar que tal processo é conduzido de forma rápida e segura, de modo a evitar o armazenamento de material desnecessário.

5.2 Especificação, Seleção e Aquisição

Para definir critérios de seleção e escolher novos veículos, devem ser seguidos os seguintes passos:

1. Operacional - qual o equipamento necessário e as condições em que os veículos irão operar
2. Técnica - quais as especificidades, a nível de equipamento e de performance, que o veículo necessita para satisfazer os requisitos operacionais.
3. Seleção - considerar pontos 1 & 2 e custos associados.

A ter em atenção aquando da aquisição de motas:

A Transaid recomenda a não introdução de motorizadas numa organização/departamento sem a prévia consulta de especialistas, com excepção das organizações/departamentos que já tenham experiência de utilização segura (sem acidentes) e com custos moderados de uma frota de motorizadas num sistema bem gerido (com poucas avarias). Se forem escolhidas motorizadas de marcas e modelos adequados, conduzidas por motociclistas com uma formação de qualidade, estas poderão ser uma mais-valia para as operações da organização/departamento. Quando os condutores não recebem formação adequada, as motorizadas tornam-se dispendiosas e perigosas.

5.3 Planeamento de Manutenção Preventiva

Este é o factor mais importante para a obtenção de níveis adequados de segurança e disponibilidade de veículos. A não execução de revisões periódicas resultará num aumento da taxa de avarias, do tempo em que os veículos estão inutilizados e dos custos de manutenção, o que se vai reflectir negativamente na performance operacional.

Relativamente ao Plano de Manutenção Preventiva, é necessário ter em conta o seguinte:

1. O operador do veículo deve receber formação adequada;
2. Os operadores de veículo devem informar os seus superiores diariamente sobre o estado do veículo;
3. Inspeção do veículo - deve ser efectuada na oficina ou fora dela;
4. Revisão - a realizar em intervalos predeterminados, seguindo as recomendações dos fabricantes, mas tendo em conta condicionantes locais que possam exigir revisões mais frequentes;
5. Reparação de avarias - a realizar na oficina ou fora dela.

Opções de Manutenção

Existem três opções principais:

1. 'Manutenção dentro da organização' - efectuada nas instalações da organização/departamento por funcionários da mesma;
2. 'Manutenção por terceiros' - efectuada em instalações de profissionais externos à organização;
3. 'Contrato de manutenção' - a manutenção é efectuada fora da organização, no âmbito de um contrato incluído no sistema de operação de veículos

A escolha da opção mais adequada terá que ter em conta os requisitos operacionais de cada operação em particular.

Seja qual for a decisão tomada deverá ter-se em mente que esta operação tem fins preventivos e deve portanto ser realizada ou supervisionada por um profissional competente; o não seguimento desta recomendação poderá resultar na rápida deterioração dos veículos.

Planeamento da Manutenção

Independentemente da opção de manutenção escolhida, o funcionário Responsável pelos Transportes deverá incorporar as fichas de manutenção de veículos no plano de utilização de veículos.

Todos os elementos da equipa de gestão se deverão comprometer a respeitar as datas marcadas para a manutenção.

O plano geral das inspecções e reparações deverá ser definido anualmente - um placar de parede é útil para divulgar os planos de manutenção dos veículos. Este placar pode ainda ser utilizado para mostrar actualizações de impostos sobre automóveis, datas de inspecções obrigatórias, etc.

A manutenção dos veículos deve ser ponderada de forma a evitar uma manutenção insuficiente, que tem como consequência a deterioração progressiva das condições do veículo e eventualmente o desenvolvimento de problemas mais sérios, ou numa manutenção excessiva, que é dispendiosa e desnecessária.

A pessoa responsável pela manutenção das condições das viaturas deverá decidir o tipo de serviços de manutenção que são necessárias e a regularidade dos mesmos, tendo em conta as recomendações do fabricante, o número de quilómetros percorridos e em que tipo de estrada.

Documentação da Manutenção

Sumário da Manutenção do Veículo:

Quem fizer a manutenção do veículo deverá apresentar por escrito e em detalhe o Relatório de Manutenção, listando o trabalho feito, peças e fluidos utilizados e o preço de cada serviço.

O Responsável pelos Transportes deverá guardar este relatório no ficheiro individual de cada veículo e copiar a informação essencial para o 'Sumário de Manutenção de Veículos' (Formulário nº8). Esta informação será ainda utilizada no Relatório de Transportes do período em questão (Formulário nº12).

Cartão de Autorização de Reparação

Quando os pedidos por escrito são recebidos, a oficina deve preencher um 'Cartão de Autorização de Reparação' para cada veículo que for sujeito a inspeção, manutenção e/ou reparação. Nenhum serviço de manutenção deve ser realizado sem a utilização destes cartões. Os cartões devem conter a seguinte informação:

- Descrição de todos os problemas apresentados pelo veículo;
- Serviços realizados na oficina;
- Nome do mecânico e número de horas de serviço;
- Lista detalhada de todas as peças e materiais utilizados;
- Espaço em branco para anotar o preço do serviço.

Uma vez recolhidas do Cartão de Autorização de Reparação todas as informações relevantes, estes devem ser arquivados no ficheiro do veículo, sendo a capa do ficheiro o Formulário nº8.

6 Segurança e Saúde no Trabalho

6.1 O que deve conter uma Política de Segurança e Saúde no Trabalho

Quaisquer documentos relativos à política de Segurança e Saúde no Trabalho deverão referir:

- O departamento/organização a que se destinam e os requisitos legais a preencher;
- Quais as responsabilidades legais a cumprir;
- A pessoa responsável pela clarificação de dúvidas relativas à Segurança e Saúde no Trabalho;
- O responsável pela avaliação dos Riscos;
- Detalhes sobre Formação na área;
- O responsável pela investigação e elaboração de relatórios de acidentes;
- As datas de revisão de políticas e procedimentos;
- A forma como os sistemas do departamento/organização cumprem os requisitos legais vigentes e as consequências legais no caso do seu não cumprimento.

Os manuais de Segurança e Saúde no Trabalho ou os documentos com procedimentos a seguir deverão conter informações claras relativas a todas as áreas necessárias.

A chave para o cumprimento das normas de Segurança e Saúde no Trabalho é a criação, a nível de departamento/organização, de uma cultura de atenção e respeito por estas normas. Para assegurar que isto acontece, o documento das Políticas de Segurança e Saúde no Trabalho deve ser prático, para que possa ser incorporado nas actividades quotidianas do departamento/organização.

Exemplos de normas de Segurança e Saúde no Trabalho:

- Manter as zonas em volta dos postos de trabalho limpas e desocupadas;
- Fazer a avaliação de riscos e tomar medidas para sinalizar os riscos identificados (por exemplo, identificar com fita de cor locais onde o chão tenha desníveis);
- Fazer sessões de apresentação e introdução para os novos funcionários;
- Fazer regularmente simulações de saídas de emergência em caso de incêndio.

6.2 Normas de Segurança e Saúde no Trabalho para a Gestão de Transportes

Há cinco áreas específicas, relacionadas com a gestão de transportes, onde as regulamentações locais de Segurança e Saúde no Trabalho terão que ser adoptadas e documentadas, após discussão com os técnicos da área dos transportes:

1. Armazenamento de Combustível;

2. Utilização segura de veículos;
3. Procedimentos em caso de acidente ou danos causados aos veículos;
4. Oficinas de mecânica automóvel;
5. Segurança de objectos de valor existentes no veículo (rádio, ferramentas, etc.).

6.3 Seguros e Gestão de Transportes

A selecção do tipo de seguro a aplicar à frota do departamento/organização deve ser feita de forma cuidadosa. A apólice deve cobrir sempre os requisitos legais mínimos, o que inclui normalmente um seguro contra terceiros.

De forma a assegurar o cumprimento destes requisitos, todo o pessoal que utilize veículos da responsabilidade do departamento/organização deve ter conhecimento dos procedimentos a seguir em caso de danos pessoais ou com viaturas.

7 Recursos Humanos

7.1 Estrutura Organizacional

São diversos os factores que contribuem para uma estruturação dos recursos humanos adequada à gestão dos transportes. Os principais são:

- O tamanho e a estrutura do departamento/organização;
- O tamanho da frota automóvel;
- O tipo de plano de manutenção definido para a frota.

Para se conseguir uma gestão de transportes eficiente, é necessário definir claramente uma estrutura organizacional que se enquadre numa organização bem gerida. Para garantir que a estrutura se encontra claramente definida, devem ser definidas as responsabilidades e competências de cada posto trabalho, o que servirá de base para a elaboração de um modelo de entrevista a seguir na selecção de funcionários.

7.2 Força de Trabalho Competente e Dedicada

Um planeamento cuidadoso aliado a processos de selecção e contratação bem definidos são fundamentais para assegurar que os funcionários contratados têm as qualificações desejadas para o posto que ocupam. Uma vez contratadas as pessoas ideais para cada posição, é imperativo que haja um esforço para as manter no departamento/organização de forma a assegurar que as competências e experiência que ganham no desempenho das suas funções não se perdem.

Avaliação dos funcionários

O objectivo das reuniões de avaliação de funcionários é ter uma discussão honesta e aberta, num ambiente descontraído e livre de outras distrações ou distúrbios. Estas reuniões têm três objectivos, que devem estar bem estabelecidos desde o início:

1. Organizacional - níveis de performance, posição na organização, promoções e ordenados;
2. Feedback e avaliação;
3. Formação e desenvolvimento profissional.

Para o sucesso da avaliação é essencial que o líder deste processo se prepare de antemão, de forma a assegurar o bom funcionamento destes encontros. Se tal não acontecer, estas reuniões são apenas um desperdício de tempo.

Avaliação dos Operadores de Veículos

A avaliação dos Operadores de Veículos é necessária para avaliar a competência dos mesmos e identificar que aspectos requerem mais formação. O objectivo desta avaliação é assegurar que os veículos são operados de acordo com os padrões definidos e de forma competente e segura. Esta avaliação deverá ser independente da avaliação dos restantes funcionários.

As áreas a cobrir por esta avaliação são as seguintes (a registar no Formulário nº11):

- Avaliação da condução - a realizar-se anualmente;
- Níveis de danos causados por acidentes e infracções ao código da estrada;
- Requisitos operacionais - administração, inspecção de veículos.

Formação e Desenvolvimento

Um apoio adequado e o desenvolvimento de capacidades resultam numa maior facilidade em atingir objectivos pessoais e do departamento/organização. O desenvolvimento profissional continuado do pessoal é uma das responsabilidades mais importantes de um gestor, mas deve também ser partilhada com os restantes funcionários.

A formação e o desenvolvimento profissionais podem ser levados a cabo de diversas formas (no local de trabalho, através de curso internos/externos, etc.). O que é fundamental é que estas iniciativas se adequem às necessidades dos indivíduos e das operações.

8 Monitorização e Avaliação de Performance

8.1 Informação para gestão de veículos - apenas mais papel ou o coração do sistema?

A informação relativa à gestão de veículos não existe apenas para aumentar o volume de trabalho dos funcionários mas sim para direccionar os seus esforços de forma mais eficaz. Com um sistema de recolha de informação claramente definido - “Que informação será recolhida, quando, por quem?” “Como será analisada, utilizada e comunicada”? (perguntas que deverão ser respondidas antes de os veículos começarem a operar) - o esforço poderá ser direccionado para a qualidade da informação recolhida e posto ao serviço de toda a equipa do departamento/organização.

8.2 Os Sete Indicadores de Performance Chave (IPC)

Os IPC são sete:

1. Número de quilómetros percorridos - de acordo com o ‘Diário do Veículo’
2. Quantidade de combustível utilizado, de acordo com o ‘Diário do Veículo’ e comparado com as ‘Autorizações de Abastecimento’
3. Custos de Utilização por Quilómetro - de acordo com o ‘Sumário da Manutenção do Veículo’ (Formulário nº8)
4. Disponibilidade - de acordo com o ‘Diário do Veículo’ e o ‘Plano de Utilização de veículos para o Período de ___a ___’ (Formulário nº3)
5. Utilização - após calculado o nível de disponibilidade do veículo é possível calcular o nível de Utilização, comparado com a informação registada no ‘Diário do Veículo’
6. Taxa de Satisfação das Necessidades do departamento/organização - para este cálculo é necessário considerar o ‘número de requisições de veículo formalizadas que foram satisfeitas’ (número de viagens feitas) dividido pelo ‘número de requisições formais’ x 100. Esta informação encontra-se no ‘Plano de Utilização individual para o Período de ___a ___’ (Formulário nº1) e na ‘Autorizações de Utilização’ (Formulário nº2). O resultado final deve ser comparado com o ‘Plano de Utilização de veículos para o Período de ___a ___’ (Formulário nº3).
7. Segurança - informação obtida através do ‘Relatório de Acidentes e Danos’ (Formulário nº9) e do ‘Relatório de Acompanhamento de Acidentes’ (Formulário nº10).

Estes indicadores deverão ser registados no ‘Relatório de Transportes do Período de ___a ___’ (Formulário nº12). Os valores ideais para cada um dos IPC deverão ser definidos previamente, como forma de encorajar a equipa a ter objectivos elevados.

É importante que todos os funcionários envolvidos na elaboração de relatórios consigam ver os resultados do seu esforço, de modo a identificar casos de mau desempenho mas também para recompensar o bom desempenho.

Versão de 26 de Agosto de 2008