

FACULDADE NOVOS HORIZONTES
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado

Maria Inês de Assis

**LOGÍSTICA DE SUPRIMENTO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE
ENSINO SUPERIOR DE MINAS GERAIS**

Belo Horizonte
2016

Maria Inês de Assis

**LOGÍSTICA DE SUPRIMENTO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE
ENSINO SUPERIOR DE MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva

Linha de pesquisa: Tecnologias de Gestão e Competitividade

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte
2016

A848I ASSIS, Maria Inês de.

Logística de suprimentos em uma instituição federal de ensino superior de Minas Gerais Belo Horizonte: FNH, 2016.
94p.

Orientador: Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva

Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Gestão de Suprimentos – almoxarifado - materiais I. Maria Inês de Assis II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título.

Ficha elaborada pela Bibliotecária da Faculdade Novos Horizontes

– Viviane Pereira CRB6 1663 -



Faculdade Novos Horizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **MARIA INÊS DE ASSIS**

Matrícula: 770699

LINHA DE PESQUISA: RELAÇÕES DE PODER E DINÂMICA NAS ORGANIZAÇÕES

ORIENTADOR(A): Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva

TÍTULO: LOGÍSTICA DE SUPRIMENTO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR.

DATA: 18/10/2016

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva
ORIENTADOR
Faculdade Novos Horizontes

Profª Drª Eliane Bragança de Matos
Faculdade Novos Horizontes

Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias
FUMEC

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado "LOGÍSTICA DE SUPRIMENTO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR", de autoria de Maria Inês de Assis, sob a orientação do Professor Doutor Wendel Alex Castro Silva, apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes – Área de Concentração: "Organização e Estratégia".

Dados da revisão:

- Correção gramatical
- Adequação do vocabulário
- Inteligibilidade do texto

Belo Horizonte, 27 de setembro de 2016.


Afonso Celso Gomes
Revisor

Registro LP9602853/DEMEC/MG
Universidade Federal de Minas Gerais

À minha mãe, Dona Santinha (*in memoriam*) e ao meu filho Iuri Victor de Assis, meu amor e razão do meu viver.

AGRADECIMENTOS

A DEUS, pela minha existência, com possibilidades de procurar ser uma pessoa melhor a cada dia.

Ao Robson, meu companheiro de vida, e ao meu filho, Iuri, pela compreensão e pelo carinho em vários momentos da minha ausência.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva, pelo estímulo sempre, pela segurança, pela confiança e pela paciência e cooperação: e por acatar o tema de pesquisa, respeitando as minhas dificuldades e me orientando, à procura do meu melhor desempenho.

À psicoterapeuta Vania Blaser, pela ajuda, fazendo meu coração e minha mente se aquietarem, e aliviando as minhas angústias, de maneira confortadora. sempre a acreditar na minha capacidade.

Ao José Geraldo da Silva, pessoa ímpar, amigo sincero e leal, por, em nenhum momento, ter duvidado da possibilidade da realização do Mestrado, por não deixar que eu desistisse, sempre preocupado com esse momento de vida e com a minha família e por acompanhado, passo a passo o desenrolar deste trabalho.

Aos meus colegas de trabalho da instituição, por possibilitaram a coleta de dados e concederem entrevistas para a realização do estudo, todas valiosas, e pelas contribuições preciosas para a vida.

À Pró-reitoria de Recursos Humanos (PRORh/UFMG), por ter me proporcionado a realização do curso, mediante o auxílio de bolsa de incentivo à qualificação.

À minha irmã, Neiva Assis Prates, pelo apoio e incentivo constantes, extensivo às irmãs Neide e Nanci e a todos os familiares.

À minha amiga de infância, Fátima Aparecida Carvalho, por ter me incentivado o tempo todo, acreditando sempre.

À minha amiga, Hércia Veriato, pelos vários momentos compartilhados, repletos de desafios, sofrimentos e demandas familiares.

À minha amiga Maria Souza, pelo apoio incondicional em momentos de desespero e sofrimento. Suas palavras amigas, sempre a me apontar, os caminhos a seguir, lembrando sempre de JESUS.

À Natalia Bueno, menina doce e carinhosa, sempre disponível a me auxiliar nos trabalhos, principalmente, pelo apoio na reta final.

À Direção do Centro Pedagógico, representada pelo Prof. Warley e pelo Prof. Santer, aos meus colegas de trabalho, aos professores e, em especial, aos servidores Aciléia, Wantuil, Flávia Filomena, Ceusimar, Jurema, Luiza Lage e Hasla.

Aos professores do Curso de Mestrado, pelo conhecimento e pela sabedoria e por me ensinarem a ter olhar crítico e clínico para diversas situações da vida. Destaco o professor Zille, que de maneira muito educada, sincera e polida apontou nas aulas de "Seminários de Dissertação", um norte robusto para desenvolvermos os nossos projetos, a professora Eliane e o professor Luís Honório, pelas contribuições importantes para a qualificação; o professor Coutinho, o professor Luís Antônio e a professora Caíssa, pela qualidade, pelo carinho e pelo cuidado na seleção de material científico para os alunos.

Aos colegas da turma do Curso de Mestrado da Faculdade Novos Horizontes, por me acolherem com carinho, auxiliando-me em dificuldades diversas. Destaco a colega Noêmia Farias, baiana, gente boníssima, com um coração gigante, sempre disposta a colaborar, com sua experiência de profissional do meio acadêmico; Eduardo Batista, que conquistou a todos com seu carisma; Fabrício Prata, que compartilhou parte dos meus sofrimentos, ouvindo minhas lamúrias com paciência e carinho; o Jefferson, que me acompanhou com calma e tranquilidade nos trabalhos de pesquisa científica, oferecendo-me contribuições valorosas.

Às secretárias Vânia e Beatriz, do Curso de Mestrado, sempre nos auxiliando com atenção e carinho, para que atendêssemos às solicitações da administração.

“Você pode saber o que disse, mas nunca o que o outro escutou.”

Jacques Lacan.

RESUMO

A gestão pública no cenário brasileiro vem, desde a década de 1990, passando por uma série de transformações e reformas, cujo objetivo centra-se na busca, por meio de um processo eficiente, da maximização da qualidade do serviço prestado e da redução de custos. Nesse sentido, importa salientar que estas transformações repercutiram, e ainda repercutem, na esfera pública, nos âmbitos federal, estadual e municipal. Este estudo tem como unidade de análise o processo de gestão de suprimentos em uma universidade pública federal do estado de Minas Gerais. O objetivo central constitui em analisar a gestão de suprimento no setor de Almoxarifado, na percepção dos profissionais envolvidos. Especificamente pretendeu-se: (I) identificar os processos de gestão de suprimentos realizados no setor de Almoxarifado da IFES pesquisada; (II) identificar e analisar possíveis entraves a maior eficiência e eficácia no setor de Almoxarifado; e (III) descrever e analisar a percepção dos profissionais envolvidos com o setor de Almoxarifado acerca do papel da gestão de suprimentos nos resultados da instituição. Metodologicamente, realizou-se uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa, com base em um estudo de caso, com servidores do setor de Almoxarifado, de diferentes unidades da universidade focalizada. Para tal, foram realizadas dez entrevistas semiestruturadas, que posteriormente foram submetidas à aplicação da técnica de análise de conteúdo. Dentre os principais resultados alcançados destaca-se que, apesar de se tratar de unidades de uma mesma instituição, cada uma é gerida de maneira específica, seguindo as decisões do gestor da área. Tal fato evidencia a desestruturação do sistema de gestão de suprimentos, uma vez que a falta de um processo estruturado de trabalho pode implicar alguns pontos críticos, por exemplo, a dificuldade para realizar relatórios que auxiliem a tomada de decisão e para pensar tal processo sob uma ótica estratégica. No que concerne aos principais pontos críticos do processo de gestão de suprimentos, a disfunção burocrática foi o que obteve maior frequência. Nesse sentido, destaca-se a presença de processos desnecessários, que aumentam a morosidade dos serviços prestados, impactando diretamente a qualidade do serviço prestado. Destacam-se, ainda, aspectos relacionados à falta de materiais e ao desperdício. Evidenciam-se, portanto, mesmo que de maneira contraditória, a falta de estrutura da esfera pública para atender às demandas sociais e a questão do desperdício, que coloca em pauta uma discussão sobre a cultura brasileira de que o bem público deve ser utilizado de maneira desregrada, uma vez que ele não significa um custo direto com o indivíduo. Contudo, ignora-se o fato de que o bem público é custeado pelo pagamento de impostos realizados pela sociedade.

Palavras-chaves: Logística. Gestão de suprimentos. Instituições públicas. Almoxarifado. Gestão de materiais

ABSTRACT

Public management in the Brazilian scene exists since the 1990s, going through a series of transformations and reforms, in which the objective focuses on the search, through an efficient process, maximizing the quality of service and reduction of costs. In this sense, it should be noted that these changes had and still have repercussions, in the public sphere at federal, state and local levels. This study has as unit of analysis the supply management process in a federal public university in the state of Minas Gerais. The main objective is to analyze the supply management in the Warehouse sector, in the perception of the professionals involved. Specifically it was intended to: identify the supply management processes carried out in the Warehouse sector of the researched HEFI (Higher Education Federal Institution); identify and analyze possible barriers to greater efficiency and effectiveness in the Warehouse sector; and describe and analyze the perception of professionals involved with the Warehouse sector regarding the role of supply management on the results of the institution. Methodologically, there was a descriptive research of qualitative approach, based on a case study with servers of the Warehouse sector of different units of the focused university. To this end, ten semi-structured interviews were conducted, which were later submitted to the application of the content analysis technique. Among the main results it is emphasized that, despite being the case of units of the same institution, each is managed in a specific way, following the decisions of the area manager. This fact shows the breakdown of the supply management system, since the lack of a structured working process may involve some critical points, for example, the difficulty to make reports to aid decision making and to think such a process under strategic perspective. Regarding the main critical points of the supply management process, bureaucratic dysfunction was what obtained higher frequency. In this sense, the presence of unnecessary processes stands out, which increase the length of services, directly impacting the quality of service the. Aspects related to lack of materials and waste were also highlighted. Therefore are evident, even if in a contradictory way, the lack of structure in the public sphere to meet the social demands and the issue of waste, which brings forth the discussion about the Brazilian culture that the public good should be used in a disorderly way, since it does not mean a direct cost to the individual. However, the fact that the public good is financed by tax payments performed by the society is ignored

Keywords: Logistics. Supply management. Public institutions. Warehouse. Management of materials.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1	- Organograma da IFES objeto de estudo	22
FIGURA 2	- Atividades logísticas na cadeia de suprimentos imediata da empresa	34
QUADRO 1	- Vantagens e desvantagens do <i>Single Sourcing</i> e <i>Multiple Sourcing</i>	40
QUADRO 2	- Categorias e subcategorias do estudo	58

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	- Principais funções do setor de Almojarifado na instituição objeto de estudo	59
TABELA 2	- Abordagens dos discursos dos sujeitos de pesquisa	61
TABELA 3	- Legislação e normatização dos almojarifados	64
TABELA 4	- Avaliação da qualidade de serviço dos almojarifados	66
TABELA 5	- Principais pontos de criticidade da gestão de suprimentos na instituição	68

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	- Associação Brasileira de Normas Técnicas
ANDIFES	- Associação Nacional de Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
ANPAD	- Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
CNPq	- Conselho Nacional de Desenvolvimento e Pesquisa
DASP	- Departamento de Administração do Serviço Público
FAPEMIG	- Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de Minas Gerais
FUNED	- Fundação Ezequiel Dias
ICB	- Instituto de Ciências Biológicas
IFES	- Instituição Federal de Ensino Superior
INMETRO	- Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
IPEA	- Instituto de Política Econômica Aplicada
MARE	- Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
NAPG	- Nova Administração Pública Gerencial
PDRAE	- Plano Diretor da Reforma Administrativa do Estado
PNDP	- Política Nacional de Desenvolvimento
SCM	- <i>Supply Chain Management</i>
SPELL	- <i>Scientific Periodicals Eletronic Library</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	18
1.2 OBJETIVOS.....	18
1.2.1 Objetivo geral	19
1.2.3 Objetivos específicos.....	19
1.3 JUSTIFICATIVA	19
2 AMBIÊNCIA DO ESTUDO.....	22
2.1 BREVE HISTÓRICO DA IFES	22
2.2 ESTRUTURA DA IFES OBJETO DE ESTUDO	23
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	26
3.1 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO CONTEXTO BRASILEIRO	26
3.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	28
3.3 REFORMAS ADMINISTRATIVAS OCORRIDAS NO BRASIL	31
3.4 LOGÍSTICA EMPRESARIAL E GESTÃO DE SUPRIMENTOS: CONCEITOS E APLICAÇÃO.....	34
3.4.1 Gestão de materiais	39
3.4.2 Gestão de suprimentos.....	40
3.5 LOGÍSTICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	44
3.5.1 Gestão de materiais e suprimentos no setor público	46
3.6 O ALMOXARIFADO	50
4 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	54
4.1 TIPO DE PESQUISA QUANTO À ABORDAGEM	54
4.2 TIPO DE PESQUISA QUANTO AOS FINS	55
4.3 TIPO DE PESQUISA QUANTO AOS MEIOS	55
4.4 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DE PESQUISA.....	56
4.5 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	56
4.6 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS.....	57
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	59
5.1 DESCRIÇÃO DOS SUJEITOS DE PESQUISA	59
5.2 CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS: ANÁLISE QUALITATIVA DOS DADOS.....	60
5.3 FUNCIONAMENTO DOS ALMOXARIFADOS	61
5.4 AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE SUPRIMENTOS	65
5.5 FATORES CRÍTICOS DA GESTÃO DE SUPRIMENTOS NA INSTITUIÇÃO OBJETO DE ESTUDO	69
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	76
6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	81
6.2 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA	81
6.3 SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS.....	81
REFERÊNCIAS.....	83
APÊNDICES	91

1 INTRODUÇÃO

A gestão pública no Brasil, a partir de 1995, vem sofrendo transformações por meio de reformas administrativas que repercutiram na esfera pública, nos âmbitos federal, estadual e municipal. Nesse contexto destaca-se a reforma administrativa gerencial que no setor público pode ser considerado um marco significativo, em que ficou enfatizada a necessidade de buscar eficiência e resultados (TRIDAPALLI; BORINELLI, 2010).

Segundo Scheidegger *et al.* (2013), a administração pública, para obter maior eficiência e melhores resultados no atendimento ao cidadão, deverá desenvolver métodos, controles e procedimentos, além de procurar aperfeiçoar os modelos de gestão já existentes na iniciativa privada. Nesse sentido, as estratégias que promovam a eficácia gerencial devem ser aprimoradas, para que se alcance um governo focado em resultados.

Para atender às atuais demandas da organização pública, torna-se necessário desenvolver, entre outras questões, uma logística de materiais, ressaltando os diferenciais quanto à legislação nesse setor (CHING, 2010). Bowersox e Closs (2007) salientam que a logística envolve esforços para integrar as várias áreas da instituição, como: Suprimentos, Compras, Contabilidade e Marketing.

Nesse contexto a logística recebe destaque no cenário organizacional, na medida em que exerce a função de orientar como a administração pode obter cada vez mais eficácia e eficiência em seus serviços de distribuição aos clientes e consumidores (TRIDAPALLI; BORINELLI, 2010). Ressaltam-se, portanto, a importância do planejamento, da organização e do controle efetivo, paralelamente às atividades de movimentação e armazenagem voltadas para facilitar o fluxo de produtos e melhorar a prestação de serviços (CHING, 2010). No caso da gestão pública, a Logística de Materiais está presente nos diversos setores, tendo por objetivo de suprir diferentes necessidades de recursos deste tipo de organização.

Monteiro (2010) explica que a logística de materiais tem por objetivo disponibilizar um nível de serviço satisfatório no momento certo em que se dá a necessidade, com a qualidade exigida, em quantidades adequadas e ao menor custo para seu público-alvo. O autor ainda acrescenta que no setor público, a partir do final da década de 1990, identifica-se um processo de busca de qualidade, para efetivar com competências e/ou habilidades os objetivos da reforma, remetendo o administrador à necessidade de enfatizar a economia e a racionalidade administrativa (MONTEIRO, 2010).

Nesse contexto destaca-se a reforma administrativa gerencial que no setor público pode ser considerada um marco significativo, em que ficou enfatizada a necessidade de buscar eficiência e resultados (TRIDAPALLI; BORINELLI, 2010).

A Emenda Constitucional 19, de 1998 veiculou-se à chamada “Reforma Administrativa do Estado brasileiro”, cujo objetivo principal era melhorar a eficiência do serviço público. Para Silva, Santos e Barbos (2016), apoiava-se no modelo de gestão pública gerencial em detrimento da administração burocrática identificada até então em vigência no País. Para tal, foi criado o Ministério de Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), para implementar as mudanças necessárias no âmbito da administração pública e criar as diretrizes da reforma.

Pereira (2015), em estudos voltados para a evolução da Administração na área pública, evidencia traços que mostram que desde os anos de 1970 algumas características de reformas administrativas já começavam gradativamente a ser implantadas na administração pública, as quais persistem nos dias atuais.

Bonezzi e Pedraça (2008) esclarecem que as reformas, tanto a burocrática como a gerencial, refletiram na estrutura atual das instituições públicas, promovendo a busca por eficiência e o melhor desempenho no atendimento do cidadão. Em complemento a essas colocações, Silva Santos e Barbos (2016) sublinham que, para maximizar a qualidade do serviço público, uma das principais propostas da reforma residia na profissionalização dos servidores.

A administração e o controle de materiais na organização pública tornaram-se motivo de atenção após a reforma, na medida em que uma das propostas da reforma administrativa, o Plano Diretor da Reforma Administrativa do Estado (PDRAE), foi gerar mais eficiência na administração pública, para atender os cidadãos com qualidade e a baixo custo (QUINTANEIRO, 2013).

O Decreto 5.707, de 2006, que versa sobre a Política Nacional de Desenvolvimento (PNDP), merece destaque por prever, em primeira instância, a busca pela maximização da eficiência, da eficácia da qualidade dos serviços públicos, bom como o desenvolvimento permanente dos servidores públicos. Notavelmente, a capacitação dos servidores da administração pública federal fundacional, autárquica e direta é um dos principais pontos presentes no referido decreto. Para tanto, de maneira mais específica, o art. 3º aponta a importância das chamadas “Escolas de Governo” (SILVA; SANTOS; BARBOS, 2016).

Importa sublinhar que as Escolas de Governo são instituições situadas no âmbito da estrutura estatal, cujo objetivo é promover a formação inicial e contínua dos servidores públicos. Em termos agregados, elas buscam o desenvolvimento de recursos humanos públicos, por meio de sua capacitação, especialização e atualização (FERREIRA JÚNIOR, 2014). No contexto brasileiro, a Constituição Federal de 1988 prevê o desenvolvimento da gestão pública, em todas suas instâncias, por meio da constituição de capacidades gerenciais e técnicas, criando, assim, as condições favoráveis à execução de serviços de forma eficiente e eficaz (BITTENCOURT; ZOUAIN, 2010).

Pereira (2015) ressalta que o cerne da reforma gerencial da administração pública tratou do redesenho institucional do Estado, em busca de eficiência e qualidade dos serviços públicos. Nesse ambiente foram estabelecidas normas e legislações específicas para efetuar as transações nas organizações públicas, visando a um maior controle. Importa evidenciar que, conforme pontuam Vaz e Lotta (2011), o processo de gerenciamento de política pública, ou um serviço público, requer, prioritariamente, uma estrutura logística robusta e sistemática.

Com foco em temas como “Administração/gestão pública”, “Reformas administrativa, burocrática e gerencial”, “Logística no setor público” e “Gestão de armazenamento, distribuição e controle de materiais”, os quais serão abordados mais detalhadamente nas próximas seções, desenvolve-se esta pesquisa, que procura esclarecer o problema e os objetivos propostos e verificar percepção dos envolvidos nos trabalhos de logística executado na instituição.

1.1 Problema de pesquisa

Neste estudo, descreve-se o funcionamento da logística de suprimento de materiais em uma Instituição Federal de Ensino Superior, que possui alguns setores que atuam com significativa relevância para promover as atividades de logística de materiais. Trata-se de importante tema, embora pouco valorizado/reconhecido pelos gestores, uma vez que sem a logística de materiais não é possível desenvolver as atividades básicas da instituição (FENILI, 2015).

As observações e os questionamentos sobre a dinâmica da logística de suprimentos materiais na instituição pública despertou o interesse desta pesquisa de dissertação e o desejo de compreender o tema com maior propriedade e de verificar a percepção dos atores envolvidos sobre a organização e as operações realizadas. A administração pública em uma IFES possui características específicas e peculiares, as quais requerem maiores esclarecimentos, visando alcançar maior entendimento, a fim de promover um trabalho com eficiência e qualidade.

Com base nas atividades desenvolvidas na instituição nos setores de Almoxarifado, Compras e Contabilidade pelos servidores envolvidos com a logística, levantou-se o seguinte problema de pesquisa: **Como se configura a gestão de suprimentos nos setores de Almoxarifados de uma Instituição Federal de Ensino Superior?**

1.2 Objetivos

Mediante a problemática proposta para este estudo, foram desenvolvidos os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo geral

Analisar o processo de gestão de suprimento de materiais do setor de Almoxarifado de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) do estado de Minas Gerais, na percepção dos profissionais envolvidos, tendo em vista a configuração das reformas administrativas, burocrática e gerencial.

1.2.3 Objetivos específicos

- a) Analisar o funcionamento dos processos envolvidos na gestão de suprimentos nos almoxarifados da IFES pesquisada, na ótica da eficiência e eficácia;
- b) Descrever e analisar a percepção dos profissionais do setor de Almoxarifado acerca do papel da gestão de suprimentos nos resultados da instituição;
- c) Identificar e analisar possíveis pontos críticos do processo de gestão de suprimentos nas unidades almoxarifades da instituição analisada.

1.3 Justificativa

Para a construção deste estudo, inicialmente, foi realizada uma busca por artigos publicados no período de dez anos, ou seja, de 2007 a 2016, que abordassem a temática gestão de suprimentos nos anais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) e na base de dados da *Scientific Periodicals Eletronic Library* (SPELL).

Nos anais da ANPAD foram encontrados 23 artigos que envolvem o tema supracitado. Entretanto, importa salientar que desses apenas o artigo de Tripadalli e Borinelli (2010) aborda a questão da gestão de suprimentos no setor público, buscando analisar as funcionalidades relevantes que estão sendo utilizadas na gestão da cadeia de suprimento do setor público brasileiro com uso da tecnologia da

informação e uma avaliação do nível de maturidade destas, no uso do governo eletrônico¹.

Na busca realizada no SPELL foi encontrado apenas um artigo que abordasse a temática no período estabelecido, sendo ele o estudo de Moori, Kimura e Asakura (2010).

Tais achados corroboram as colocações de Tripadalli, Fernandes e Machado (2011) de que, do ponto de vista acadêmico, existe uma carência de pesquisas que envolvam a gestão de suprimentos na administração pública e de que aquelas que existem são deficientes e requerem dos pesquisadores esforços para esclarecer dúvidas relativas às técnicas de gestão da cadeia de suprimentos.

Fenili (2015) reconhece uma lacuna na produção científica sobre trabalhos voltados para a gestão de recursos materiais em órgãos públicos, exceto quanto à análise de licitações e aos contratos administrativos de cunho jurídico. O autor ressalta a complexidade de processos que o tema envolve, tais como: compras, gestão de estoques, guarda e acondicionamento de bens e distribuição, administração de materiais. Eles é que moldam o cerne das atividades meio que irão movimentar a organização pública. Nesse sentido, este estudo se justifica do ponto de vista acadêmico por contribuir para lançar novos olhares sobre essa discussão, contribuindo, por conseguinte, para que ela seja ampliada e aprofundada.

¹ “As Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) têm se espreado pelo setor governamental por meio do que se chama e-gov ou governo eletrônico, representado pela informatização de suas atividades internas e pela comunicação com o público externo: cidadãos, fornecedores, empresas, ou outros setores do governo e da sociedade. Uma forma central dessa informatização tem sido a construção de portais governamentais, por intermédio dos quais os governos mostram sua identidade, seus propósitos, suas realizações, possibilitam a concentração e disponibilização de serviços e informações, o que facilita a realização de negócios e o acesso à identificação das necessidades dos cidadãos. Não se esgotam nesses elementos, no entanto, os objetivos dos governos eletrônicos, também incluindo outros referentes ao aumento da transparência e participação da sociedade nas ações governamentais. Esse corpo de objetivos está fundamentado nas características intrínsecas que as novas TICs possuem, que permitem e aceleram a comunicação e a interação entre sociedade e governo. Isso é o que a tecnologia promete e pode cumprir [...] O governo eletrônico não deve ser visto apenas por meio da disponibilização de serviços *online*, mas também, pela vasta gama de possibilidades de interação e participação entre governo e sociedade e pelo compromisso de transparência por parte dos governos. Em outras palavras, as TICs contêm um enorme potencial democrático, desde que haja definição política no sentido da participação popular e da transparência, pois o governo pode deixar de oferecer o que não quer mostrar, para nem mencionar o que quer esconder” (PINHO, 2008, p. 473).

Vaz e Lotta (2011) consideram que a gestão de suprimentos no setor público revela alta representatividade para que a organização alcance os objetivos propostos, de maneira a encontrar o material adequado, no momento que é requisitado, no lugar certo, de modo a atender ao serviço específico demandado. Ainda segundo os autores, esta proposta visa atender o público com eficiência e qualidade, para atingir os objetivos da instituição.

Para Hoffmann (2011), as universidades públicas, com suas características específicas, buscam adaptar-se ao sistema social em que estão inseridas. Ou seja, elas devem atender aos objetivos da instituição e aos do público/cidadão. Tendo em vista a relevância de sua representatividade nos meios, político, econômico e social, torna-se necessário que apresentem bom desempenho nas atividades inerentes à logística de suprimentos de materiais, de modo a fornecer atendimento com qualidade a seu público. Diante de tais exposições, este estudo se justifica organizacionalmente por apresentar um relatório detalhado e aprofundado acerca do processo de gestão de suprimentos em uma Instituição Federal de Ensino Superior, fato que contribui para que tal processo seja aprimorado ou, até mesmo, repensado para atingir melhores níveis de eficiência e eficácia na gestão. Principalmente quando se considera que este estudo centra suas análises da percepção de profissionais envolvidos no processo.

Esta pesquisa compõe-se de seis seções. Na primeira seção, apresentam-se os aspectos introdutórios, compreendendo a contextualização do estudo, a problemática adotada, seus objetivos e justificativas. Na segunda seção, descreve-se o ambiente no qual o estudo se desenvolve. Na terceira seção, aborda-se a fundamentação teórica que dará embasamento à discussão ora proposta. Na quarta seção, considera-se a abordagem metodológica adotada na construção da pesquisa. Na quinta seção, procede-se à apresentação e análise dos resultados. Na sexta seção, formulam-se as considerações finais.

2 AMBIÊNCIA DO ESTUDO

Este estudo foi desenvolvido em uma Instituição Federal de Ensino Superior situada no estado de Minas Gerais, cuja base é o tripé ensino, pesquisa e extensão (INSTITUCIONAL, 2015). Quanto a sua natureza jurídica, trata-se de uma autarquia de “Regime Especial” vinculada ao Poder Executivo da União, por intermédio do Ministério da Educação.

2.1 Breve histórico da IFES

A instituição de ensino objeto deste estudo foi fundada em 1927. Para sua criação, reuniram-se os quatro institutos de ensino superior que existiam em Belo Horizonte: Direito (criado em 1892), Odontologia (criado em 1907), Medicina e Engenharia (criados em 1911) e Farmácia (criado em 1911). Atuou como instituição estadual até 17 de dezembro de 1949, quando passou à condição de federalizada. Faziam parte da integração à Universidade: Escola de Arquitetura (1944), Faculdades, de Ciências Econômicas e Faculdade de Filosofia (1948) (INSTITUCIONAL, 2015).

Os primeiros prédios foram o do Instituto de Mecânica (atual Colégio Técnico) e o da Reitoria. Outros prosseguiram o processo de expansão e diversificação da universidade, resultando na criação de unidades e cursos, tais como: Escola de Enfermagem (1950), Escola de Veterinária (1961), Conservatório Mineiro de Música (1962), Escola de Belas Artes (1963) e Escola de Educação Física (1969). O nome atual desta instituição só viria a ser adotado em 1965.

A Universidade passou por transformações em 1969, após a Reforma Universitária e a aprovação do seu plano de Reestruturação, principalmente quanto à estrutura do sistema de ensino. Foram criados os Ciclos Básicos de Ciências Biológicas e Ciências Exatas, com a fundação do Instituto de Ciências Biológicas (ICB) e do Instituto de Ciências Exatas. Ocorreu também o desmembramento da antiga Faculdade de Filosofia e surgiram o Instituto de Geociências, a Faculdade de Educação e a Faculdade de Letras. Em 1973, foi instituído primeiro Ciclo de Ciências Sociais, ministrado pela Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, assim

como o Ciclo de Ciências Sociais, ministrado pela Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas (INSTITUCIONAL, 2015).

2.2 Estrutura da IFES objeto de estudo

Compõem-se a estrutura física atual IFES: Campus Sede, Campus Saúde, Faculdade de Direito, Escola de Arquitetura, na região central de Belo Horizonte, e o Instituto de Ciências Agrárias, em Montes Claros-MG. No Campus Sede, funcionam vinte unidades acadêmicas, Escola de Educação Básica e Profissional (Centro Pedagógico e Colégio Técnico e Teatro Universitário), Reitoria e todos os órgãos e setores da administração. No Campus Saúde, funcionam a Faculdade de Medicina, a Escola de Enfermagem e o Hospital das Clínicas, localizados na região central de Belo Horizonte. Acrescentam-se a sua infraestrutura os vários laboratórios e salas de aulas práticas, um hospital veterinário, duas fazendas experimentais, três biotérios e o Campus de Cultura, em Tiradentes-MG.

Segundo dados institucionais (2015), a universidade objeto deste estudo adota como sua missão:

“Gerar e difundir conhecimentos científicos, tecnológicos e culturais, destacando-se como instituição de referência nacional, formando indivíduos críticos e éticos, com uma sólida base científica e humanística, comprometidos com intervenções transformadoras na sociedade e com o desenvolvimento socioeconômico regional e nacional” (INSTITUCIONAL, 2015).

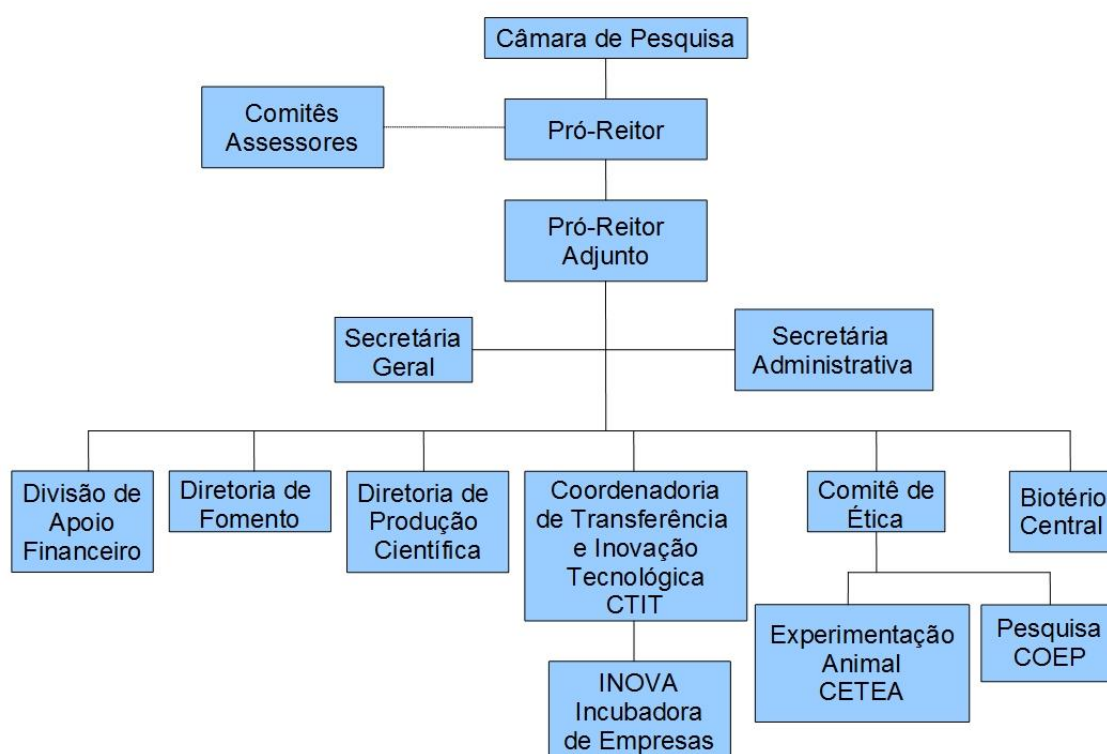
Atualmente, a IFES objeto deste estudo é composta, administrativamente, por:

- Pró-Reitoria;
- Órgãos de Deliberação Superior e Fiscalização Econômico-Financeira;
- Conselho Universitário, Conselho de Curadores, Conselho de Ensino,
- Pesquisa e Extensão, Órgãos da Administração Superior;
- Conselho de Diretores Órgãos de Ensino, Pesquisa e Extensão e Suplementares,
- Unidades de Ensino Superior;

- Unidades Especiais;
- Órgãos Suplementares.

A FIG.1 apresenta o atual organograma gerencial sintético da organização.

Figura 1 – Organograma da IFES objeto de estudo



Fonte: Institucional (2015).

Conforme apresentado pela FIG. 1, a instituição apresenta uma estrutura hierárquica verticalizada. A “Câmara de Pesquisa” é o órgão superior, seguida pela “Pró-Reitoria”.

Os setores de almoxarifado da instituição pesquisada perfazem 28 unidades, que ficam assim distribuídos: cada uma das unidades acadêmicas totalizando 20, 1 Almoxarifado Central, 1 almoxarifado na Imprensa, 1 no Centro Esportivo Universitário, 1 no Departamento de manutenção (com material hidráulico e elétrico, tais como, tintas, torneira, vaso sanitário, pias, tubos hidráulicos e elétricos), 1 no

Departamento de Obras (com material de construção em geral, areia, tijolo e cimento), 1 no Hospital das Clínicas, 1 na Editora e 1 no Núcleo Ciências Agrárias, em Montes Claros (INSTITUCIONAL, 2015).

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção aborda-se a fundamentação teórica que sustenta a discussão ora proposta. Nesse sentido, discutem-se as temáticas correlacionadas a: logística, gestão de suprimentos e administração pública.

3.1 A administração pública no contexto brasileiro

No Brasil, são raros os trabalhos científicos que focalizam a administração pública. A maior dificuldade prende-se à análise histórica do desmembramento como campo de conhecimento, tendo em vista a multidisciplinaridade como base para a administração pública (ORNELAS SILVA; PACHECO; BERNARDES, 2009).

Para Mezzomo e Laporta (1994), as mudanças de paradigmas na administração pública no Estado brasileiro proporcionaram alterações a respeito da concepção do campo do saber. Pode-se afirmar que houve avanços, mas também retrocessos, que culminaram na constituição de um campo autônomo, ainda que fragilizado, sob muitos aspectos, por exemplo, a autonomia nesse campo de conhecimento devido à dependência de outras disciplinas. Neste sentido, várias influências de diferentes disciplinas colaboraram para o aspecto multidisciplinar da administração pública.

Ornelas Silva, Pacheco e Bernardes (2009) realizaram um estudo entre 2000 e 2010 sobre as bases científicas da administração pública. Apuraram que o foco das pesquisas realizadas estava nos estudos bibliométricos, que analisavam parte da produção sem levar em consideração variáveis como volume e impacto que essas publicações tiveram/têm para o campo.

O campo de conhecimento da administração pública apresenta uma característica peculiar: a multidisciplinaridade de outras áreas do conhecimento. Para Bourdieu (2004), as dificuldades relativas à autonomia deste campo de conhecimento podem estar ligadas a esse fato, o que pode não apresentar de forma clara a sua própria concepção do saber. No caso do Brasil, o conhecimento acerca da administração pública está relacionado à questão legislativa e às políticas governamentais. O fato é

que esta área de conhecimento começa a ganhar mais autonomia (ORNELAS SILVA; PACHECO; BERNARDES, 2009).

Para Keinert (1994), a administração pública no Brasil tem seus estudos marcados, a partir de 1900, pela ligação com a Ciência Jurídica. Para ela, naquele momento a administração pública estaria numa condição de dependência do Direito Administrativo. Porém, anos mais tarde essa questão foi superada, e a administração passou a ser estudada sistematicamente, tornando-se uma ciência.

A partir de 1930, as Ciências Administrativas, que englobam tanto a Administração Pública quanto a Administração de Empresa, foram marcadas pelos “princípios da Administração Científica”, os quais propunham uma ideia de neutralidade da ciência que poderia ser aplicada a qualquer contexto institucional (KEINERT, 1994).

Keinert (1994) ainda salienta que as Ciências Administrativas foram classificadas em três fases:

- a) De 1930 a 1945, marcada pela Revolução de 30, momento em que o Brasil passou por uma estruturação e expansão estatal, criando uma demanda por capacidade de gestão. Tal movimento, embora tenha sido denominado como “revolução”, caracterizou-se como um golpe de Estado, o qual pôs fim à Primeira República Brasileira, conhecida também como “República Velha”, ou “República Café com Leite”.
- b) De 1946 a 1964, relacionada à administração enquanto ferramenta para o desenvolvimento. Foi fortemente marcada pela ideologia desenvolvimentista, consolidada pela cooperação entre os países desenvolvidos e os países emergentes.
- c) De 1965 a 1979, marcada pelo intervencionismo estatal, momento em que o Estado começou a gerir as grandes organizações (KEINERT, 1994).

Posteriormente a essas fases, o Brasil passou por diversas transformações políticas e econômicas, por exemplo, as mobilizações sociais em prol da democracia e as privatizações, que visavam à redução do tamanho do Estado. Nesse novo contexto, o Estado brasileiro passou a demandar, cada vez mais, administradores profissionais com um novo perfil, capazes de gerenciar os interesses institucionais, pautados nas ideias democráticas, com competência de conciliar as demandas sociais e conviver com as relações de poder entre a sociedade e o Estado (KEINERT, 1994).

3.2 Administração pública

A administração pública, em seu sentido estrito, pode ter sua análise realizada sob duas perspectivas: a) objetiva material ou funcional, exerce a atividade de função administrativa e tem por objetivo gerir os interesses coletivos; e b) subjetiva, formal ou orgânico, exerce a função de pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos.

Segundo Pestana (2008), o exercício da função administrativa compete substancialmente ao Poder Executivo quando tratada de maneira objetiva. Já no aspecto formal, é equivalente ao conjunto de pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos, cujo objetivo é exercer a função administrativa.

Para Gasparini (2011), a definição de administração pública está relacionada ao critério formal, orgânico ou subjetivo, o que indica um complexo de órgãos responsáveis pelas funções administrativas. Já pelo critério material, ou objetivo, esse é um complexo de atividades concretas e imediatas desenvolvidas pelo Estado, com amparo legal, a fim de obter a satisfação das necessidades da sociedade. Em outras palavras, pode-se dizer que pelo critério formal assume-se a visão do Estado e pela perspectiva material, as atividades administrativas, quando determina a submissão aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade.

Meirelles (2004) conceitua a administração pública de três maneiras:

- a) Sentido formal: representa o conjunto de órgãos instituídos para a realização dos objetivos do governo;
- b) Sentido material: formado pelo conjunto de funções necessárias para a realização dos serviços públicos;
- c) Sentido da acepção operacional: relacionado ao desempenho perene e sistemático, legal e técnico dos serviços próprios do Estado em benefício da sociedade.

Outra definição para a administração pública está relacionada ao aparelhamento do Estado, em função da realização de seus serviços, em harmonia com a satisfação das necessidades da coletividade. Administrar é o ato de comandar os serviços públicos, o que não quer dizer que seja apenas prestar serviço, indo mais além: é “dirigir, governar, exercer a vontade com o objetivo de obter um resultado útil” (KOHAMA, 2009, p. 9).

Define a Constituição Federal de 1988, em seu art.37:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...] (BRASIL, 1988).

Pazzaglini Filho (2003), com base no art. 37 da Constituição Federal de 1988, apresenta os princípios que nortearam a administração pública, o da legalidade, o da impessoalidade, o da moralidade, o da publicidade e o da eficiência. Isso por serem obrigatórios, prioritários e universais para a observância do exercício das atividades administrativas do Estado.

Pestana (2008) classifica a administração pública em direta e indireta. A primeira tem sua força no núcleo do Poder, como consta no texto da Constituição. A segunda faz parte da periferia deste núcleo, de forma descentralizada.

Kohama (2009), também classifica a administração pública como direta e indireta, mas acrescenta a concepção de centralização e descentralização. Para o autor, a administração direta, ou centralizada, é aquela que se constitui de serviços nos âmbitos federal (Presidência da República e seus ministérios), estadual (gabinete do governador e suas secretarias) e municipal (gabinete do prefeito e suas secretarias). Também deverá seguir o mesmo princípio. Ou seja, está diretamente ligada ao Poder Executivo. Já a administração indireta, ou descentralizada, é aquela que tem como característica principal o serviço público ou que venha do interesse público, sempre criado e autorizado pelo Estado, porém sendo deslocado seu poder para outra entidade.

Para o caso específico das IFES, destaca-se a existência de entidades destinadas a melhoria dos serviços prestados à sociedade pelas IFES:

A Associação Nacional de Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES). Criada em 23 de maio de 1989, é a representante oficial das IFES na interlocução com o governo federal, com as associações de professores, de técnico-administrativos, de estudantes e com a sociedade em geral (IPEA, 2006, p.12).

Diante das rápidas mudanças que vêm sendo observadas na sociedade atual, surge a necessidade de se repensar o papel do Estado, especialmente, a partir de um contexto fortemente marcado pelos avanços da tecnologia da informação, que abordam questões como agilidade, rapidez, flexibilidade, competitividade e, notadamente, qualidade nos serviços e produtos do dia a dia. Com essa exigência, o Poder Público demanda, sem dúvidas, um novo Estado, novos valores, novos serviços e novos servidores públicos, sob os primórdios do paradigma emergente (PAULA, 2005).

Na ótica dos paradigmas dominantes no período de 1900 a 1992, Kuhn (1975) afirma que são fundamentais os estudos que avaliam a produção do conhecimento em administração pública no contexto institucional. É possível delimitar quatro grandes períodos paradigmáticos dessa época: o paradigma da administração pública como ciência jurídica (1900-1929); o paradigma da administração pública como ciência administrativa (1930-1979); o paradigma da administração pública

como ciência política (1980-1989); e o paradigma emergente da administração pública como administração pública, a partir de 1989 (PAULA, 2005).

Fischer (1984) afirma que a administração pública é um campo de conhecimento independente, embora no Brasil seja vivamente questionada a sua identidade com a administração de empresas. Como área de conhecimento e ação, a administração pública tem evoluído cumulativa e, até certo ponto, desordenadamente, como pode ser observado ao longo de sua história.

O desafio consiste, assim, em construir modelos teóricos e práticos que possibilitem o surgimento de um Estado inteligente, capaz de fazer frente à complexidade e à incerteza, de melhorar a qualidade dos serviços aos cidadãos e de procurar o desenvolvimento humano paralelamente ao econômico.

3.3 Reformas administrativas ocorridas no Brasil

Para melhor compreender a administração pública atual no Brasil, é preciso considerar um breve histórico das principais reformas administrativas ocorridas que trouxeram reflexos e perspectivas a novas tendências.

As primeiras organizações públicas surgiram no País no período colonial, com a transferência da família real para o Rio de Janeiro (TORRES, 2004). O aparato administrativo prevalecia com características patrimonialistas, em que o governante era considerado senhor e o Estado, uma propriedade particular de seu pertencimento (KRULL, 2010).

A administração patrimonialista permaneceu com traços marcantes até a proclamação da República, em 1889, quando os militares assumiram o poder. Tal fato modificou a forma de governo, entretanto prevaleceram as mazelas sociais, o nepotismo e o clientelismo, herança do patrimonialismo (MAGALHÃES, 2001).

A primeira reforma administrativa surgiu na década de 1930, após a posse de Getúlio Vargas, em que houve a tentativa de profissionalizar a administração

pública. Ficou conhecida como “reforma burocrática”, marcada com a criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP).

Capobianco *et al.* (2010) consideram a reforma burocrática a primeira tentativa de modificar a administração pública, pois visava eliminar as práticas de patrimonialismo, cujas aplicações se demonstravam esgotadas.

A segunda reforma administrativa aconteceu após a implantação do golpe militar de 1964. Ficou marcada pela criação do Decreto-lei 200/1967, que consolidou a intenção do Estado de expandir suas intervenções na vida econômica e social, com a criação de órgãos da “administração indireta”, descentralizando, assim, as atividades do setor público.

Torres (2004) sustenta que esse decreto pode ser interpretado como uma tentativa de superar a rigidez da burocracia e de introduzir um modelo de administração pública gerencial. Após o decreto, planejamento e orçamento ficaram instituídos como princípios da administração pública. Diniz (2000) aponta que esse decreto objetivava a modernização da administração pública, mediante a adoção de mais flexibilidade; ou seja, com técnicas de gestão do setor privado, instituindo funções de planejamento e coordenação. Os autores corroboram a ideia de que se iniciou aí a implantação de técnicas do setor privado para a administração pública.

A terceira reforma administrativa aconteceu com a Constituição de 1988, que procurou frear as práticas do patrimonialismo, restabelecer as bases legais para o exercício da democracia e implementar instrumentos que reforçavam a descentralização da ação governamental.

A reforma gerencial do Estado teve início em 1990, ainda no governo do Collor. Visava à desestatização e à redução dos gastos públicos. Costa e Costa (2016) explicam que ela possuía forte componente ideológico, com uma proposta neoliberal. Após o *impeachment* do Collor, Itamar Franco e Fernando Henrique Cardoso, em 1995, retomaram essa reforma, com a criação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), sob a coordenação do ministro

Luiz Carlos Bresser Pereira, objetivando cuidar das políticas e das diretrizes relativas à reforma do Estado.

O Plano Diretor criado em 1995, por meio do MARE, veio propor a reforma do aparelho do Estado, devido à necessidade de reestruturar as organizações. Esse plano marcou o início da Nova Administração Pública Gerencial (NAPG), que assinalava:

[...] passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços, públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial das organizações. As universidades passam a ter dotação orçamentária e maior autonomia financeira e administrativa, e uma conseqüente maior responsabilidade (BRASIL, 1995).

O modelo de administração pública burocrática predominou no país durante o século XX. Mafra Filho (2005) trata o conceito de burocracia como a administração da coisa pública realizada por funcionário sujeito à hierarquia, com regulamentos rígidos e à uma rotina inflexível.

Abrucio (1997) apresenta a administração burocrática com características marcantes de instituições hierarquizadas, controle focado nos processos e combate à corrupção e ao nepotismo patrimonialista. O autor aponta como aspectos negativos dessa administração a ineficiência e a incapacidade de se voltar para o serviço dos cidadãos como clientes.

Mazza (2011, p. 30) aponta como características da administração burocrática: autoridade baseada na legalidade, relação de hierarquia entre órgãos e agentes, competência técnica, remuneração de acordo com a função desempenhada, controle de fins e ênfase em processos e ritos.

O modelo burocrático apresentava características importadas de reformas dotadas em países desenvolvidos. De acordo Costa (2008), esse modelo buscou modernizar a máquina pública, com referência nos modelos taylorista, fayoliano e weberiano. Seus princípios ressaltavam a racionalização da administração pública, a hierarquia funcional, a busca de eficiência por meio da profissionalização, o formalismo e a

impessoalidade. Secchi (2009) ressalta que o sociólogo alemão Max Weber foi quem analisou e sintetizou com maior ênfase as características da burocracia.

Um marco significativo que muito se reflete na administração pública relaciona-se à situação de mudança da reforma administrativa burocrática para a reforma gerencial.

Segundo Paula (2005), um aspecto relevante que difere a administração gerencial, também chamada “nova administração pública”, da administração burocrática é o fato de a primeira adotar os princípios de gerencialismo, cujo objetivo era atender às três esferas governamentais (federal, estadual e municipal), com ênfase na profissionalização e no uso de práticas de gestão do setor privado.

Mafrá Filho (2005) em estudo relacionado à administração pública gerencial conceitua-a como aquela construída sobre bases que consideram o Estado uma grande empresa e cujos serviços são destinados a seus clientes/cidadãos. O autor corrobora o conceito já apontado por Diniz (2000), acerca da administração pública gerencial, segundo a qual atuam como características marcantes dessa administração: eficiência dos serviços, avaliação de desempenho, e controle de resultados.

3.4 Logística empresarial e gestão de suprimentos: conceitos e aplicação

Para Ching (2010), o conceito de logística foi inicialmente usado pelos militares. Voltava-se ao processo de aquisição/fornecimento de materiais e ao atendimento dos objetivos de combate durante a Segunda Guerra Militar. Este foi o ponto de partida para muitos conceitos logísticos utilizados atualmente. Nesse sentido, a logística pode ser conceituada como

[...] o processo de planejar, implementar e controlar o fluxo e o armazenamento, eficiente e eficaz em termos de custo, matérias-primas, estoques em processo, produtos acabados e informações correlatas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de obedecer às exigências dos clientes (LAMBERT; STOCK; VANTINE, 1999, p. 83).

Em complemento Ballou (2006) destaca que a logística compreende

[...]um campo relativamente novo da gestão integrada, das áreas tradicionais das finanças, marketing e produção. As atividades logísticas

foram durante muitos anos exercida pelos indivíduos. As empresas tiveram permanentemente envolvidas em atividades de armazenagem – movimentação (transporte-estoque). A novidade então deriva do conceito da gestão coordenada de atividades inter-relacionadas, em substituição à prática histórica de administrá-las separadamente, e do conceito de que logística agrega valor a produtos e serviços essenciais para a satisfação do consumidor e aumento de vendas (BALLOU, 2006, p. 26).

Corroborando este posicionamento, Pires (2004) ressalta que a Logística engloba o processo de planejamento, implementação e controle da eficiência, custos efetivos de fluxos e estoques (de matéria-prima, circulante e de mercadorias acabadas) e informações relacionadas do ponto de origem ao ponto de consumo, com a finalidade de atender aos requisitos do cliente.

Segundo Ching (2010, p. 33), “são escassos os trabalhos dedicados à integração das atividades logísticas, à quantificação e definição do nível de serviços aos clientes, transportadores e à integração de todos estes fatores dentro da cadeia logística”.

Segundo Bowersox e Closs (2007), a Logística envolve o esforço para integrar várias áreas da organização, como: Suprimentos, Compras, Contabilidade e Marketing. Tal esforço procura agregar valor para o cliente, proporcionando à empresa menor custo e maior lucro. Acrescenta-se aos objetivos da Logística promover as condições necessárias para a satisfação do cliente, buscando atender seus interesses e necessidades, mediante a integração de atividades que favoreçam os setores envolvidos na organização.

Ching (2010) salienta a importância da logística no contexto organizacional, independentemente do segmento ou natureza desta. Para o autor,

[...] a logística na empresa é um assunto vital, exercendo uma função de estudar as formas de como a administração pode obter cada vez mais eficácia/eficiência nos seus serviços de distribuição aos clientes e consumidores, levando em consideração planejamento, organização e controles efetivos para as atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos (CHING, 2010, p. 27).

O surgimento da Logística como conceito integrador que abrange toda a cadeia de suprimento deu-se no século XX. Trata-se de uma das mais importantes tendências

comerciais (CHRISTOPHER, 2005). A gestão da cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management – SCM*) é atualmente um diferenciador competitivo no âmbito empresarial (NOVAES, 2004).

Importante destacar que, sob a ótica de Abrache (2007), o escopo da Logística é amplo, prosseguindo além da movimentação e da armazenagem de produtos. Em complemento, Dias (1993) elucida que a Logística é constituída de dois subsistemas de atividades: Administração de materiais e Distribuição física. Cada subsistema desenvolve o controle da movimentação e a coordenação demanda-suprimento.

Conforme Pozo (2010), a administração de materiais é uma atividade que realiza o controle dos níveis de estoque das organizações. Sua principal função é maximizar os recursos na logística das organizações, de forma a manter em estoque volumes de itens que sejam satisfatórios para absorver as variações do mercado, mediante a utilização racional de investimentos.

Em relação à distribuição física, Almeida (2012) esclarece que este conceito está diretamente envolvido com o canal de marketing, ou canal de distribuição. Os canais de distribuição são constituídos pelo conjunto de organizações que atuam de forma interdependente, mas que realizam a disponibilização de um produto ou serviço (KOTLER, 2000).

Moura (2005) sublinha o fato de que há uma série de funções vinculadas à movimentação e distribuição de materiais, tais como: separação, classificação e preparação de materiais para despacho. O autor acrescenta que, para o desenvolvimento dos trabalhos de logística, torna-se necessário e importante promover a gestão de informações relativas ao processo de planejamento, execução e controle do fluxo de armazenagem de produtos, assim como os serviços associados. Podem, portanto, ser consideradas atribuições da logística: a gestão de informações acerca da demanda de clientes, o controle e o atendimento dos pedidos e o rastreamento de entregas (ABRACHE, 2007).

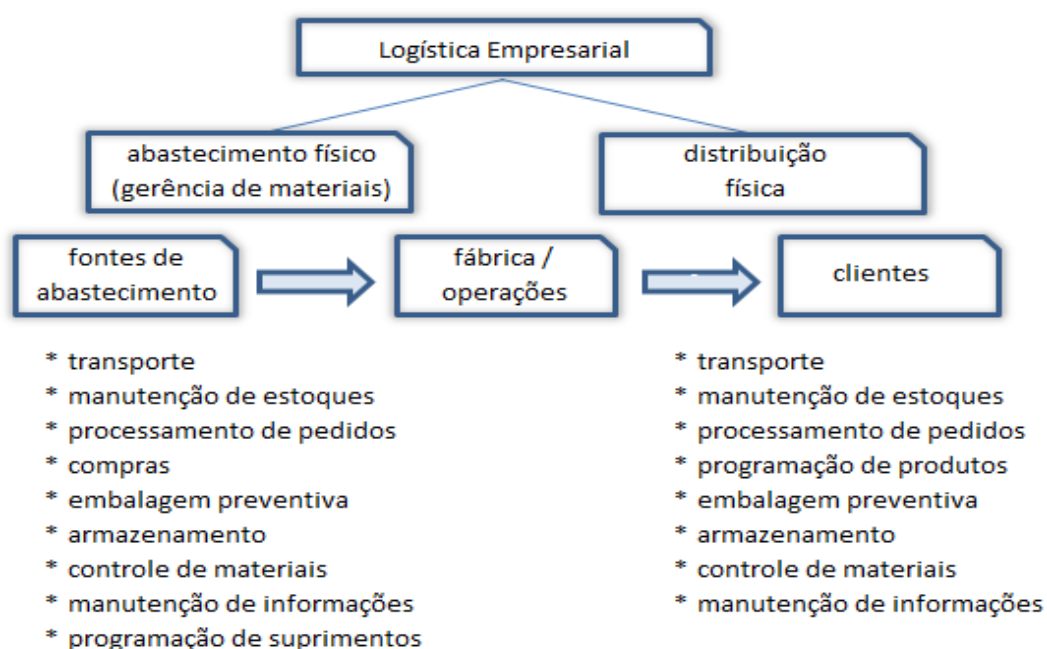
Para Pires (2004), a Logística deve estar integrada em três etapas em uma organização: a logística de distribuição física, a logística de abastecimento: e a

logística interna. A Logística de distribuição física envolve o sistema de distribuição, transporte e estoque. A Logística de abastecimento se relaciona a sistemas de abastecimento, transporte e estoque. A Logística interna está envolvida com o planejamento e controle da produção, a movimentação de materiais e o estoque de produtos acabados e em produção.

Para Ballou (2006), independentemente de a organização ser de caráter público ou privado, a logística é dividida em duas partes: atividades chaves; e atividades suporte. As atividades chaves são compostas por transporte, gerenciamento de estoques, fluxo de informações e padrão de serviço ao cliente. Já as atividades de suporte compreendem: armazenagem, manuseio de materiais, compras, embalagem protetora, cooperação com produção e manutenção da informação.

A FIG. 2 apresenta as principais atividades logísticas citadas por Ballou (2006) na cadeia de suprimentos.

Figura 2 - Atividades logísticas na cadeia de suprimentos imediata da empresa



Fonte: Ballou (2006, p.31).

De acordo com a FIG. 2, a logística empresarial é composta basicamente, por três fases: a) abastecimento da cadeia de suprimentos, na qual a organização é

abastecida de matéria-prima, materiais e embalagens para o início do processo de produção; b) transformação de materiais em produtos acabados; c) distribuição dos produtos acabados ao mercado consumidor.

Importa sublinhar que a logística contempla como suas principais atividades o estoque, a armazenagem, o transporte e o gerenciamento de informações (BALLOU, 2006).

A logística possui uma visão integradora dos processos de gestão em uma organização, envolvendo todos os elos de uma cadeia produtiva, começando pela aquisição da matéria-prima, perpassando por toda a organização, até o ponto de consumo final (RAZZOLINI FILHO, 2006).

Para Pozo (2010), a integração da cadeia de suprimentos que a Logística propicia aperfeiçoa a ação de menor custo total em toda a cadeia e conduz ao atendimento da expectativa quanto ao serviço demandado pelo cliente. Este enfoque da gestão integrada da Logística e de seus custos relacionados à cadeia de suprimentos conduz a uma abordagem para avaliar o custo logístico total.

Guerreiro *et al.* (2011) destacam que:

[...] o conceito de logística integrada tem sua base em dois pilares centrais: nível de serviço e custo total. O nível de serviço tem relação com a criação de valor de um produto e serviço para o consumidor. O custo total, com base no alcance e manutenção do nível de serviço desejado, deve ser o menor possível ao longo do processo definido (GUERREIRO *et al.*, 2011, p. 76).

Os custos da cadeia logística estão associados à necessidade das fases das cadeias de suprimentos, produção e distribuição. Os custos de suprimentos envolvem a aquisição de matérias-primas, transporte e estocagem dos materiais adquiridos; os de produção, os gastos inerentes ao processo produtivo e, à mão de obra e aos custos indiretos de produção; e os de distribuição, os gastos das atividades voltadas para a transferência física do produto aos clientes no fim da cadeia de suprimentos (ALVES *et al.*, 2013).

Outro fator importante que compõe a cadeia logística é o transporte de cargas, por possibilitar a movimentação e a transferência de cargas de um ponto a outro, permitindo a integração na cadeia logística. O transporte é uma central dentro do composto logístico, não só porque é o responsável pelo deslocamento ou movimentação física de cargas e pessoas, mas também porque representa a maior parte dos custos logísticos. Os transportes podem ser subdivididos em vários modais: aéreo, rodoviário, marítimo e ferroviário. Existem, ainda, os intermodais, que permitem a combinação de mais de um modal de transporte (BALLOU, 2006).

Gurgel (2000) afirma que o transporte pode atingir de 3% a 8% da receita organizacional e que este custo se torna maior quando o produto não chega ao cliente na hora marcada e em boas condições.

Em suma, as operações logísticas passaram a ser elemento vital para a sobrevivência das empresas, tendo em vista a evolução do conhecimento e das práticas gerenciais, que aceleraram a competitividade das empresas. A transformação de práticas radicais paralelamente às tradicionais de aquisição, transporte, estocagem, armazenagem e embalagem, apresentou elevado nível de integração entre os operadores e os serviços de logística (BOSSONI, 2009).

3.4.1 Gestão de materiais

Pozo (2010) explica que a administração de materiais é uma atividade que realiza o controle dos níveis de estoques nas organizações. Sua principal função é maximizar os recursos na logística das organizações, de forma a manter em estoque volumes de itens que sejam satisfatórios para absorver as variações do mercado, mediante a utilização racional de investimentos.

A gestão de materiais desenvolve-se atendendo às facetas peculiares que envolvem a esfera pública (FENILI, 2015, p. 15). Na organização pública, fica balizada por princípios constitucionais, que dominam, em diversas atividades, tais como, aquisição de bens e serviços, controles e contratos.

O princípio da eficiência foi acrescido à Constituinte, por meio da Emenda Constitucional 19/1998, com o objetivo de torná-la mais explícita. De acordo como Morais (2008, p. 333),

[...] o princípio da eficiência é aquele que impõe a administração pública direta e indireta e a seus agentes e persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e sempre em busca da qualidade, primando pela adoção dos critérios legais e morais necessários para melhor utilização possível dos recursos públicos de maneira a evitar-se desperdícios e garantir-se uma maior rentabilidade social (MORAIS, 2008, p. 333).

O Decreto 99.658/1990, em seu art. 3º, define assim recursos materiais em órgãos públicos:

Material é a designação genérica de equipamentos, componentes, sobressalentes, acessórios, veículos em geral, matérias-primas outros itens empregados ou passíveis de emprego nas atividades dos órgãos e entidades públicas federais, independente de qualquer fator (BRASIL, 1990).

Fenili (2015, p. 16) conceitua recursos materiais como todo bem físico empregado em uma organização que detém natureza não permanente e que é consumido ao longo do tempo, constituindo bens de estoque, também chamados “materiais de consumo”.

Silva e Lima (2016) esclarecem que material de consumo é aquele que, em razão de seu uso corrente, perde normalmente sua identidade física e/ou tem sua utilização limitada a dois anos. Para sua aceitação, pelo menos um destes critérios deverá ser atendido: durabilidade, fragilidade, perecibilidade, incorporabilidade e transformabilidade. A gestão de materiais no setor público esta inserida neste princípio, uma vez que os recursos da administração pública são originados da sociedade.

3.4.2 Gestão de suprimentos

Patterson, Forker e Hanna (1999) esclarecem que a natureza do relacionamento entre fornecedores e compradores é um tema que tem sido abordado com

frequência nas áreas de Gestão de Suprimentos, *Marketing* e Pesquisas Estratégicas, pelo importante papel que tem tanto na promoção de resultados financeiros, quanto no gerenciamento das incertezas, o que pode refletir no aumento dos custos das atividades.

Devido à globalização da indústria, à competitividade mercadológica, à crescente variedade de produtos e serviços ofertados, à integração entre organizações, aos prazos de entregas e aos custos reduzidos, as empresas foram compelidas a investir e focalizar em suas cadeias de suprimentos (AKINTOYE; MCINTOSH; FITZGERALD, 2000; SIMCHI-LEVI; KAMINSKY; SIMCHI-LEVI, 2003), indo além de suas fronteiras, ao levarem em consideração também seus fornecedores, distribuidores e clientes (ERRASTI *et al.*, 2007). Esses elementos, somados à evolução da tecnologia de comunicação e transporte, propiciaram o avanço contínuo da cadeia de suprimentos e de suas técnicas de gerenciamento (SIMCHI-LEVI; KAMINSKY; SIMCHI-LEVI, 2003).

A gestão da cadeia de suprimentos nada mais é que a gestão de atividades (compras, manufatura, distribuição, logística, transporte, marketing) “que transformam as matérias-primas em produtos intermediários e produtos finais, e que entregam esses produtos finais aos clientes” (DORNIER *et al.*, 2000, p. 369).

Pode-se afirmar que a gestão da cadeia de suprimentos significa,

(...) integração dos processos produtivos, envolvendo fornecimento e distribuição, a fim de atender às demandas dos clientes, tal integração deve ser permeada pelo relacionamento entre as partes envolvidas em cada processo, compartilhando informações de modo a construir vantagem competitiva para as organizações envolvidas (CARDOSO; CASAROTTO FILHO, 2014, p. 17).

De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2002), a gestão de suprimentos é uma função organizacional responsável por lidar com a interação entre a unidade produtiva de determinada empresa e seus mercados fornecedores. Os autores reconhecem uma conexão forte entre as atividades e decisões ligadas a Logística, Gestão de Materiais, Gestão da Qualidade e Gestão da Cadeia de Suprimentos. Segundo Kraljic (1983), a gestão de suprimentos se torna importante devido ao

cenário de incerteza dos relacionamentos com os fornecedores, do desenvolvimento tecnológico e/ou da disponibilidade física dos produtos. Este tipo de gestão é vital para uma organização e, frequentemente, consome parte significativa de seu orçamento operacional (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).

Para Slack, Chambers e Johnston (2002), os gerentes de compras são os principais responsáveis pela ligação entre a empresa e seus fornecedores, competindo a eles realizar tal interação de maneira eficaz. Eles precisam compreender detalhadamente as necessidades de todos os processos da empresa que os servem, além de serem capazes de capacitar potenciais fornecedores que podem fornecer produtos ou serviços para a organização.

Errasti *et al.* (2007) argumentam que as empresas têm implantado em sua gestão de cadeias de suprimentos ferramentas capazes de melhorar a qualidade, reduzir o prazo de entrega e os custos do produto e, também, aprimorar os recursos humanos.

Talluri e Narasimhan (2004) reforçam que as decisões referentes à gestão de suprimentos geram impactos significativos no custo, no projeto e na construção e qualidade de um produto. A gestão do relacionamento com o fornecedor é considerada uma das decisões envolvidas à gestão de suprimentos (SARKAR; MOHAPATRA, 2006). Estes autores defendem a ideia de que as organizações, para manterem um relacionamento próximo e de longo prazo, devem ter reduzido número de fornecedores-chaves que estejam alinhados à missão da empresa.

Uma das estratégias a ser definida na área de Gestão de Suprimentos da empresa consiste em definir como será a tratativa com suas fontes de aquisição: fornecedores e compradores. No tocante à definição, pode-se considerar a estratégia clássica de contemplar diversos fornecedores (*multiple sourcing*) para cada item ou optar por trabalhar com uma ou poucas fontes de suprimento (*single sourcing*) (POZO, 2010).

- Gestão de suprimentos considerando diversos fornecedores: consiste, essencialmente, no argumento de que as empresas podem optar pela

estratégia de manter um portfólio diversificado de fornecedores, com o intuito de estimular a concorrência entre eles, melhorando o desempenho desta operação para a empresa (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002; GASPARETTO, 2003).

- Gestão de suprimentos considerando um ou poucos fornecedores: consiste, basicamente, em restringir o conjunto de fornecedores para obter melhor desempenho a partir da construção de relacionamentos próximos e duradouros, de modo a torná-los verdadeiros aliados na operação da empresa (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002; GASPARETTO, 2003).

Importa salientar que cada uma dessas estratégias possui vantagens e desvantagens, conforme exposto no Quadro 1.

Quadro 1 - Vantagens e desvantagens do *Single Sourcing* e *Multiple Sourcing*

Estratégia	Vantagens	Desvantagens
<i>Single Sourcing</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Qualidade potencialmente melhor devido a maiores possibilidades de sistemas de garantia de qualidade; ✓ Relações fortes e mais duráveis; ✓ Maior dependência favorece maior comprometimento e esforço; ✓ Melhor comunicação; ✓ Maior cooperação no desenvolvimento de novos produtos e serviços; ✓ Mais economia de escala; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maior vulnerabilidade a problemas, caso ocorram falhas no fornecimento; ✓ Fornecedor individual mais afetado por flutuações no volume de demanda; ✓ Fornecedor pode forçar preços para cima caso não haja alternativas de fornecimento.
<i>Multiple Sourcing</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comprador pode forçar o preço para baixo através da competição dos fornecedores; ✓ Possibilidade de mudar de fornecedor caso ocorram falhas no fornecimento; ✓ Várias fontes de conhecimento e especialização disponíveis. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dificuldades de encorajar o comprometimento do fornecedor; ✓ Mais difícil desenvolver sistemas de garantia de qualidade eficazes; ✓ Maior esforço requerido para comunicação; ✓ Menos investimentos pelos fornecedores; ✓ Difícil obtenção de economias de escala.

Fonte: Slack, Chambers e Johnston (2002, p.417).

Assim, torna-se importante que a organização tome nota de cada uma das vantagens e desvantagens e analise-as para que sua decisão seja a mais precisa possível.

Chen, Paulraj e Lado (2004) apontam que a gestão de suprimentos, quando realizada de forma estratégica, propicia um cenário organizacional benéfico, no qual há facilidade de alinhamento de informações e fomentação da integração entre as demais empresas. Perda financeira, falta ou excesso de estoques e atrasos de liberação de matérias e insumos são exemplos de rupturas na cadeia de suprimentos advindas da ausência de um planejamento efetivo. Por isso, o processo de seleção de fornecedores deve ser realizado de forma estratégica, com base na otimização do número de fornecedores, eliminando aqueles desnecessários (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).

Alves (2001) afirma que o objetivo principal da gestão de suprimentos é oferecer suporte à produção e/ou organização de revenda, ofertando produtos e materiais no prazo, ao menor custo total. A autora destaca que as tarefas fundamentais para a gestão de suprimentos ao sistema de logística são: comunicar os pedidos de compra, transportar os pedidos até o cliente e gerenciar a manutenção de estoques, quando necessário, para garantir os suprimentos. Para isso, torna-se necessário planejar e selecionar as fontes de fornecimento, negociar com fornecedores, fazer pedidos e transportar, inspecionar, receber, manusear, armazenar e garantir a qualidade dos produtos e materiais. Conforme afirma Ballou (2001), as decisões sobre pedidos impactam a eficiência de como a cadeia de suprimentos pode ser conduzida.

3.5 Logística na administração pública

O Estado passou por reformas administrativas, para as quais foram necessárias mudanças para atender às várias especificações da reforma. Pretendia-se alcançar a eficiência, consistindo na substituição da organização burocrática por uma organização gerencial, baseada na melhoria dos resultados (BRESSER-PEREIRA, 1998).

As áreas-meio do Estado, como a Logística, passaram a ser priorizadas como pontos centrais para a melhoria dos próprios resultados da ação governamental. A busca da qualidade e da efetividade dos serviços públicos depende da estruturação interna das organizações, em que se buscam respostas rápidas e adequadas às

necessidades e demandas do cidadão. Em relação às reformas administrativas, as experiências da iniciativa privada passaram, desde o princípio, a ser valorizadas e adotadas como paradigma (BRESSER-PEREIRA, 1998).

No contexto logístico, Tridapalli, Fernandes e Machado (2011) ressaltam que todo o esforço governamental para melhorar os gastos corriqueiros realizados com bens e serviços utilizados no setor público deve passar pela modernização da gestão da cadeia de suprimento. Na maioria dos casos, esses esforços limitam-se à parte do processo, como os sistemas de compras.

Ainda segundo os autores, as funções básicas de cunho logístico, como suprimentos, passaram a ser objeto de intervenção significativa, requerendo maior atenção dos gestores, para que não viessem comprometer a eficiência nas organizações/instituições e nas políticas públicas (TRIDAPALLI; FERNANDES; MACHADO, 2011).

Segundo Quinn (2001, p. 5), os governos deveriam adotar políticas capazes de incentivar a eficiência logística, “pois os custos logísticos podem atingir até 30% dos custos totais, uma vez que, considerando economias eficientes, essa proporção pode atingir 9,5%”. As atividades de logística que atuam com eficiência promoverão uma grande economia no setor público, podendo beneficiar outros setores.

A Logística é entendida como parte essencial da administração pública, dos processos administrativos e dos processos operacionais (TRIDAPALLI; FERNANDES; MACHADO, 2011). No entanto, para o emprego das ideias de cunho logístico, os administradores do setor público devem atentar-se às restrições de ordem legal, à fragmentação derivada do funcionamento do sistema público e aos obstáculos decorrentes da burocracia das organizações.

O que ocorre é uma maior dificuldade no que diz respeito à ação de muitos gestores públicos. Eles parecem engessados ao assumirem de forma total a função de organizar e controlar a cadeia de suprimentos, reduzindo consideravelmente o grau de eficiência e o nível do serviço ofertado (POZO, 2010).

Mesmo não havendo a busca pelo lucro em organizações públicas, o processo produtivo é o mesmo que aquele praticado pelas organizações particulares, pois a busca por melhorias nesses processos e a redução de custo atuam como premissas tanto no setor privado quanto no público (BOSSONI, 2009).

Ao considerar que o serviço público visa atender às necessidades da população, o gerenciamento de estoque em organizações públicas ganha contornos de suma importância (ARAÚJO, 2010). Na visão do autor, um gestor de almoxarifado deve zelar pela qualidade dos materiais, estocando-os de maneira segura, para uma boa manutenção e o correto funcionamento da administração pública. Ou seja, não pode deixar que ocorra a falta de material para atender às necessidades do público/cidadão.

Segundo Ching (2010, p.33), “são escassos os trabalhos dedicados à integração das atividades logísticas, à quantificação e definição do nível de serviços aos clientes, transportadores e à integração de todos estes fatores dentro da cadeia logística em setores públicos”.

Em contrapartida é importante salientar que,segundo Vaz e Lotta (2011, p.108), “gerenciar uma política ou serviço público requer também um componente logístico, nem sempre valorizado na literatura sobre gestão das políticas públicas, mesmo nos estudos relacionados à implementação política”.

As operações logísticas passaram a ser elemento vital para a sobrevivência das empresas, tendo em vista a evolução do conhecimento e das práticas gerenciais, que aceleraram a competitividade das empresas. A transformação de práticas radicais paralelamente às tradicionais de aquisição, transporte, estocagem, armazenagem e embalagem apresentou elevado nível de integração entre os operadores e os serviços de logística.

3.5.1 Gestão de materiais e suprimentos no setor público

As organizações têm se submetido constantemente ao crescimento da concorrência mercadológica. Uma saída para isso está na restrição orçamentária (BOWERSOX;

COOPER; CLOSS, 2007). Vaz e Lotta (2011) complementam que uma das áreas mais afetadas pela pressão concorrencial nas organizações é a de Suprimentos, porque qualquer alteração negativa nos indicadores pode afetar diretamente o serviço percebido pelo consumidor (VAZ; LOTTA, 2011).

Em contrapartida é possível identificar que, as organizações utilizam, a todo o momento, diversos métodos de redução de custos para fortalecer seu processo de produção e, assim, tornarem-se cada vez mais competitivas no mercado. Nas organizações públicas, o processo é o mesmo, apesar de não existir o objetivo do lucro. É cada vez mais crescente no setor público a busca por melhorias no processo de produção e redução de custos (BOSSONI, 2009).

Nesse sentido, os gastos correntes com bens e serviços utilizados no setor público vêm sendo o foco de mudanças. Esse esforço governamental deve passar pela modernização da gestão da cadeia de suprimento, para alcançar a melhoria da qualidade (FERNANDES; COSTA, 2016).

Segundo Mattos e Laurindo (2016), os custos gerais de aquisição de uma empresa industrial podem chegar a representar, em média, de 70% a 75% do faturamento. Já para a administração pública, os gastos com compras de bens de serviços podem representar até 36% dos orçamentos das unidades governamentais. Portanto, é fácil visualizar que melhorias na eficiência do setor de Compras representariam diretamente o aumento da competitividade da empresa/organização, por meio da modernização do processo de gestão logística, da gestão de estoques, da gestão de contratos e da gestão de fornecedores.

Cabe ao Poder Público, portanto, desenvolver ferramentas, ideias e técnicas já utilizadas em empresas privadas, para atender à demanda da gestão de suprimentos, uma vez que há deficiência de pesquisas sobre atividades de melhoria nesta área (CRUZ; HENRIQUES; SOUSA, 2006).

Conforme Batista e Maldonado (2008, p. 686), a gestão de suprimentos, além de sua importância estratégica atua como um dos principais pilares de qualquer setor público, por ser “um dos locais em que se aplicam os recursos orçamentários

existentes, por meio da efetivação dos processos de compras de materiais, bens e serviços necessários” para alcançar os objetivos organizacionais. Para os autores, a gestão de suprimentos compreende o conjunto de atividades realizadas em uma organização, contemplando a compra, aquisição e guarda de materiais, bens e serviços.

Ballou (2006) segue essa mesma linha de raciocínio ao afirmar que a gestão da cadeia de suprimentos envolve o conjunto de atividades funcionais que se repetem inúmeras vezes, tais como, transporte, controle de estoques e compras, ao longo do canal produtivo (matérias-primas convertidas em produtos acabados), agregando valor ao consumidor final.

Importa salientar nesse contexto que, dentre algumas peculiaridades do processo de gestão de materiais e de suprimentos no setor público a questão legal merece destaque, uma vez que esse processo é regido por uma série de normas e leis as quais orientam o processo de gestão como um todo (CRUZ; HENRIQUES; SOUSA, 2006).

No concernente ao gerenciamento de estoque nas organizações, sejam privadas ou públicas, Araújo (2010) destaca que um processo transparente é fundamental para a administração eficiente dos materiais. Tendo em vista que as organizações públicas visam atender a objetivos voltados para as necessidades da população, torna-se necessário realizar uma boa gestão quanto à administração de materiais, para que se possam adquirir materiais e prestar serviços de qualidade. Para Pozo (2010), essa é uma atividade que pode prejudicar, ou não, os resultados organizacionais.

Siqueira e Teixeira (2012) relatam que é comum constatar um grande descaso com os materiais no setor público, ocorrendo grandes desperdícios, o que compromete sua qualidade pela maneira e pelo local onde estão armazenados. De acordo com os autores, o almoxarifado, seja em empresas privadas ou públicas, é considerado um local onde se guardam os patrimônios da empresa. Ele deve ser bem planejado, gerenciado e resultar em custos os mais baixos possíveis. Bossoni (2009, p. 18) complementa que, no que se refere a um modelo de gestão eficiente e eficaz, que

as entidades públicas devem agir como as empresas privadas, “onde o serviço público deve ser gerenciado buscando a minimização de custos”.

Conforme Razzolini Filho (2006), o almoxarifado passou a assumir papel estratégico para as organizações, além do operacional. É cada vez mais crescente a busca por melhorias contínuas nos processos de distribuição. Por isso, torna-se fundamental implantar sistemas eficazes e capazes de controlar os suprimentos e racionalizar as tarefas e os processos de trabalho.

Araújo (2006) defende que o almoxarifado é um setor responsável por controlar e movimentar os bens de consumo e que uma de suas principais funções é entregar um produto ao cliente quando este for requisitado. Sobre a função do almoxarifado na administração pública, Araújo (2010) explica que:

[...] é interessante que se tenha almoxarifados conduzidos de forma gerencial sob o ponto de vista técnico e financeiro, sendo administrados estrategicamente. Sua importância está na sua atribuição maior de não permitir o desabastecimento dos setores da organização, ou seja, fornecer de forma contínua e ininterrupta os materiais às diversas unidades. Deve satisfazer as necessidades materiais da organização, evitando que a cada demanda se crie um procedimento de aquisição (ARAÚJO, 2010, p. 39).

Siqueira e Teixeira (2012, p. 7) ratificam que, para funcionar de forma estratégica e atender aos objetivos organizacionais, a administração pública precisa ter um gestor de almoxarifado que adote uma conduta transparente e que zele “pela qualidade dos materiais, guardando-os de maneira segura no estoque existente, onde serão utilizados para a manutenção e funcionamento correto da Administração Pública”.

Os objetivos do gerenciamento de estoques, conforme Pozo (2010), são maximizar a utilização dos recursos estocados no almoxarifado; manter estoque suficiente para atender às demandas; e buscar sempre a redução dos custos e dos investimentos nos diversos tipos de estoques.

Para Cox (1999), a gestão da cadeia de suprimentos apresenta oito atributos:

- a) Focaliza na perfeição da entrega de produtos/serviços que agreguem valor aos clientes.

- b) Produz apenas o necessário e centralizar em atividades que criem fluxo de valor.
- c) Elimina as perdas do processo produtivo.
- d) Certificar-se de que os integrantes da cadeia de suprimentos estejam interessados no mesmo objetivo da organização (acrescentar valor ao produto).
- e) Fortalece um relacionamento de reciprocidade e confiança com seus fornecedores e clientes;
- f) Trabalha com fornecedores que tenham também o mesmo objetivo de criação de uma logística mais eficiente.
- g) Diminui o número de fornecedores e ter um relacionamento em um longo prazo com estes.
- h) Cria uma rede de fornecedores, com o objetivo de trocar informações que ajudem a reduzir as perdas e a aumentar a eficiência na distribuição de produtos e serviços.

3. 6 O almoxarifado

Para Silva e Lima (2016), o almoxarifado é o local onde se realizam o recebimento, a armazenagem, a expedição e a distribuição dos materiais. Siqueira e Teixeira (2012) reforçam que no modelo de gestão que anseia a eficiência, seja no setor público ou no privado, o almoxarifado é um local de grande importância, uma vez que guarda significativo patrimônio da empresa. Para tanto, torna-se necessário estabelecer um local planejado e bem administrado, resultando no menor custo possível.

Nesse mesmo sentido, é importante salientar que no modelo de gestão voltado para a busca da eficiência, seja no setor privado ou no público, o almoxarifado é

considerado um local importante, dado que é ele que “guarda um significativo patrimônio da empresa, devendo assim ser um local planejado e muito bem administrado, resultando nos menores custos possíveis” (SIQUEIRA; TEIXEIRA, 2012, p 2).

Araújo (2010) ressalta que na administração pública os almoxarifados devem ser geridos de forma a levar em consideração os pontos de vista técnico e financeiro, além de serem administrados estrategicamente. A relevância do almoxarifado está em sua atribuição maior: não deixar que ocorra o desabastecimento dos setores da organização. Ou seja, abastecer de forma contínua e ininterrupta os materiais, para satisfazer as necessidades da organização. Para que haja esse constante abastecimento, a empresa se vale do setor de Compras, com atividades de extrema relevância dentro das empresas (ARAUJO, 2010).

Historicamente, a palavra *alxarif* designava a pessoa de confiança do sultão, responsável pela guarda dos bens do seu senhor. A própria origem da palavra *almoxarife* vem deste vocábulo, que, com transformações, chegou até os dias atuais, gerando também o nome para o setor de Almoxarifado (VIANA, 2000).

Viana (2008, p. 272) conceitua almoxarifado como “o local destinado à fiel guarda e conservação de materiais, em recinto coberto ou não, adequado a sua natureza, tendo a função de destinar espaços em que permanecerá cada item aguardando a necessidade de seu uso”.

Para Souza Júnior (2009), o almoxarifado é o local destinado à guarda, localização, segurança e preservação do material adquirido, adequado à sua natureza, a fim de suprir as necessidades operacionais dos setores integrantes da estrutura organizacional.

Para Souza Júnior (2009), o almoxarifado atua com as funções relevantes em uma instituição, de modo a assegurar que o material adequado esteja disponível na quantidade devida e no local certo, quando necessário. O autor acrescenta que, para assegurar bom funcionamento, o almoxarifado deverá considerar as seguintes

atribuições básicas entre outras: receber, guardar e proteger os materiais; distribuir o material ao usuário, mediante requisição; e manter atualizados os devidos registros.

Quanto à estrutura de almoxarifados em instituições públicas, geralmente, suas funções compreendem: recebimento, armazenagem e distribuição. De acordo com Paoleschi (2012, p. 14), as atividades do recebimento abrangem “a recepção do material na entrega pelo fornecedor, a entrada física nos estoques e no sistema”. Operacionalmente, é no momento do recebimento de determinado produto que se conferem os dados da nota fiscal do pedido de compras, levando em consideração, principalmente, a quantidade, o valor, a qualidade, a validade, o volume e o vencimento da fatura, dentre outros fatores. Após esse processo, a mercadoria é encaminhada ao almoxarifado, para ser armazenada conforme a especificidade exigida (PAOLESCHI, 2012).

Na sequência, inicia-se o processo de armazenagem, momento da alocação do material no estoque do almoxarifado. Importa destacar que no âmbito público é necessário priorizar os meios que facilitem a localização dos materiais e sua identificação nas prateleiras. Normalmente, para a alocação nas prateleiras deve-se levar em consideração algumas questões, por exemplo, o peso e a validade do material. Destaca-se, ainda, a necessidade de alguns materiais, como a climatização de acordo com as normas de Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e INMETRO.

Normalmente, na repartição pública o espaço é pouco distribuído, sendo necessário planejar maneiras econômicas, eficientes para guardar os materiais, os estoques podem ser separados por matérias primas para produção, produtos acabados, materiais em processo, embalagens, materiais de consumo, entre outros. A armazenagem é fundamental para reduzir custos com frete e garantir um melhor atendimento aos departamentos. Já armazenagem de produtos farmacêuticos é regida pela portaria nº802 de 08 de outubro de 1998 (SIQUEIRA; TEIXEIRA, 2012, p. 4).

A distribuição é a atividade em que se fornece e se entrega a mercadoria ao departamento solicitante. O setor do Almoxarifado é o único responsável pela guarda e distribuição da mercadoria. A distribuição deve ser muito bem elaborada, seguindo as normas de funcionamento, entregando os materiais aos departamentos, mediante requerimentos e protocolos que comprovem o recebimento dos materiais.

Deve-se, também, lançar a saída do material no sistema, para assegurar o controle da reposição no almoxarifado (PAOLESCHI, 2012).

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta seção descreve o percurso metodológico adotado para o desenvolvimento deste estudo.

4.1 Tipo de pesquisa quanto à abordagem

Este estudo foi construído à luz de uma abordagem qualitativa, que de acordo com Minayo (2001), tem por objetivo trabalhar com perspectivas subjetivas no universo de significados, experiências, motivações, crenças e outras variáveis que, devido a sua representatividade, são inviabilizadas na operacionalização por meios quantitativos.

Importa ressaltar que a abordagem qualitativa de pesquisa traz em seu bojo um conjunto de pressupostos e técnicas cujo propósito é tentar explicitar determinados fenômenos com um nível considerável de profundidade e com o menor nível possível de ruptura em relação ao contexto no qual se inserem, fato que faz com que este estudo seja analisado e compreendido em sua dimensão social (MATTOS, 2011).

Godoy (1995) salienta que o foco desta abordagem de pesquisa não reside na enumeração ou medição de variáveis, eventos ou ocorrências. Ao contrário, possibilita um “contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo” (GODOY, 1995, p. 58).

A utilização da abordagem qualitativa neste estudo se justifica porque objetivou-se analisar com profundidade e riqueza de detalhes a percepção de funcionários de uma instituição federal de ensino superior acerca do processo de gestão de suprimentos realizado nos almoxarifados da instituição. Nesse sentido, a subjetividade do indivíduo se faz importante para a compreensão do fenômeno estudado.

4.2 Tipo de pesquisa quanto aos fins

Com base nas colocações de Vergara (2007), este estudo pode ser caracterizado quanto aos fins como descritivo. Gil (2002) salienta que, dentre outros aspectos, o estudo descritivo está pautado na tentativa de descrever dados fenômenos, por exemplo, processos organizacionais, levantamentos de opiniões e percepções de determinado indivíduo ou grupo. Corroborando essas colocações, sob as lentes de Collis e Hussey (2005), o estudo descritivo tem por objetivo descrever o comportamento de fenômenos, de modo a identificar informações relevantes sobre ele.

Dadas tais características, este estudo se caracteriza como descritivo por ter a finalidade de identificar e descrever ações e processos relacionados à gestão de suprimentos, tendo por base a percepção de funcionários diretamente envolvidos no processo em uma universidade federal mineira.

4.3 Tipo de pesquisa quanto aos meios

Quanto aos meios, esta pesquisa consiste em um estudo de caso, que segundo Yin (2010, p. 32), pode ser compreendido como uma investigação de caráter empírico que analisa “um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Em complemento, Gil (2002) salienta que o estudo de caso é uma abordagem metodológica que se caracteriza por possibilitar que seja realizada uma análise intensiva em determinada unidade. Destaca-se, portanto, o caráter de profundidade e detalhamento deste meio de pesquisa, sendo uma metodologia recomendada para se analisar e compreender fenômenos específicos em um espaço delimitado (VERGARA, 2007).

Para os propósitos deste estudo, este tipo de pesquisa se justifica enquanto proposta metodológica, por possibilitar que o processo de gestão de suprimentos em

uma instituição pública seja analisado de maneira criteriosa e aprofundada pelo pesquisador, levando em consideração o cenário atual em que a empresa se insere.

4.4 Unidade de análise e sujeitos de pesquisa

Segundo Godoy (1995), definir unidade de análise é um ponto importante da pesquisa, uma vez que lhe impõe limites, delimitando-se aquilo que é de interesse da pesquisa. Nesse aspecto, para a consecução deste estudo, a unidade de análise é o processo de gestão de suprimentos de uma universidade federal mineira.

Baseando-se nas colocações de Vergara (2007), sujeito de pesquisa é aquele que fornece os dados que ajudarão a compor a análise da pesquisa. Nesse sentido, a delimitação e a descrição dos sujeitos, bem como o seu grau de representatividade no ambiente em estudo, constituem importante momento do processo de construção da pesquisa. Tendo por base esses pressupostos, os sujeitos de pesquisa deste estudo são os funcionários diretamente envolvidos no processo de gestão de suprimentos na instituição. Importa salientar, ainda, que estes funcionários possuem cargos operacionais e de gestão.

4.5 Técnica de coleta de dados

No processo de levantamento de dados em um estudo de caso, de acordo com Yin (2010), quatro diferentes fontes podem ser utilizadas: estatísticas, documentos, observação direta e entrevistas. Neste estudo, os dados foram coletados, em um primeiro momento, por meio de uma pesquisa bibliográfica, que visa levantar conceitos e informações para a formulação do roteiro de entrevistas. Na sequência, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com funcionários diretamente envolvidos com o processo de gestão de suprimentos da instituição em análise. O número de entrevistados não foi definido *a priori*, dado que se optou por adotar o critério de acessibilidade e saturação dos dados.

Segundo Triviños (2012), para o desenvolvimento de pesquisas qualitativas a entrevista semiestruturada se apresenta como um dos principais métodos de investigação de coleta de dados, por oferecer considerável número de perspectivas

possíveis para que o entrevistado sinta-se livre para expressar-se da maneira que lhe convier. Para o desenvolvimento deste tipo de entrevista, o entrevistador pode utilizar um roteiro de entrevistas preestabelecido. Este processo não é rígido. Ou seja, no momento da entrevista o roteiro pode ser adaptado para uma melhor compreensão do fenômeno em questão (VERGARA, 2007).

As entrevistas ocorreram no setor de Almoxarifado, em unidades diferentes na IFES. Para tal, estabeleceu-se um contato prévio, em que mostram o projeto de pesquisa, os objetivos do pesquisador e o roteiro de entrevistas. Consultou-se o entrevistado se poderia responder ao roteiro de entrevista e se autorizava a gravação. As entrevistas aconteceram em um tempo médio de trinta a quarenta minutos.

Após a realização das entrevistas, os dados foram transcritos e organizados para iniciar a etapa de análise de dados.

4.6 Técnica de análise de dados

Para a análise dos dados, optou-se por realizar a análise de conteúdo temática, à luz das proposições de Bardin (2011). Segundo a autora, este método consiste em,

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2011, p. 35).

Em complemento a essas exposições, Moraes (1999, p. 8) salienta que a análise de conteúdo é “como um único instrumento, porém marcado por uma grande variedade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto”. O autor reforça que o método compreende uma série de procedimentos especiais que possibilitam o processamento e a análise de dados de maneira aprofundada e eficaz.

Bardin (2011) ressalta que a análise de conteúdo pode ser dividida em três etapas: a) Pré-análise, na qual se realiza a organização do material coletado, no sentido de sistematizar e operacionalizar as ideias centrais; b) Sistematização da pesquisa, quando as unidades de registro e categorias são definidas; e c) Interpretação dos

dados, por meio da qual o pesquisador, tendo por base o levantamento teórico realizado, estabelece as relações, inferências e interpretações para se compreender o fenômeno em questão.

A análise de conteúdo deste estudo foi categorizada baseando-se nas dimensões que emergiram no estudo, a saber:

- Funcionamento dos almoxarifados;
- Avaliação da gestão de suprimentos;
- Fatores críticos da gestão de suprimentos na instituição objeto de estudo.

Nesse contexto, destaca-se que algumas subcategorias emergiram das categorias centrais, sendo organizadas em tabelas e discutidas no decorrer do texto.

No próximo capítulo, apresentam-se e interpretam-se os dados deste estudo, com base no referencial teórico.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, procede-se a apresentação e análise dos resultados, à luz da técnica de análise de conteúdo temática, obedecendo as proposições de Bardin (2011).

5.1 Descrição dos sujeitos de pesquisa

Os sujeitos de pesquisa deste estudo são os funcionários diretamente envolvidos no processo de gestão de suprimentos da instituição. Importa salientar, ainda, que estes possuem cargos operacionais e de gestão. Eles estão lotados nos almoxarifados da Faculdade de Educação, Escola de Engenharia, Faculdade de Odontologia, Faculdade de Ciências Econômicas, Faculdade de Medicina, Hospital das Clínicas, Escola de Veterinária, Instituto de Ciências Biológicas e da Faculdade de Farmácia.

Inicialmente, apresenta-se a descrição dos sujeitos objeto de estudo desta pesquisa. Ao longo deste estudo estes sujeitos serão identificados como entrevistado pelas siglas E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9 e E10.

E1 – Sexo feminino, 39 anos de idade, formada em Design de ambientes. Há um ano e meio é funcionária da instituição e atua no setor há um ano com a função de chefe de almoxarifado.

E2 – Sexo masculino, 52 anos de idade, graduação tecnológica em Gestão de Recursos Humanos, funcionário da instituição há 35 anos e atua no setor há 26 anos. Atualmente, ocupa a função de chefe de almoxarifado.

E3 – Sexo feminino, 51 anos de idade, graduada em gestão pública. Há 24 anos é funcionária da instituição e atua no setor de almoxarifado há 16 anos. Atualmente exerce a função de chefe de almoxarifado.

E4 – Sexo feminino, 34 anos de idade, graduada em administração e pós-graduada em auditoria e gestão pública. Ocupa o cargo de coordenação de almoxarifado há um ano e meio.

E5 – Sexo feminino, 40 anos de idade, graduação tecnológica e pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos. Trabalha a instituição há 19 anos e ocupa o cargo de Chefe de almoxarifado há nove anos.

E6 – Sexo feminino, 50 anos de idade, graduação em Gestão Pública. Trabalha na instituição há 31 anos, há 8 anos no setor de almoxarifado. Atualmente, ocupa o cargo de assistente administrativo;

E7 – Sexo masculino, 43 anos de idade, graduação em Ciências Contábeis e pós-graduação em Contabilidade Governamental. Trabalha na instituição há 24 anos e atua no setor de almoxarifado há 13 anos. Atualmente, ocupa o cargo de técnico em contabilidade;

E8 – Sexo masculino, 50 anos de idade, graduação tecnológica em Processos Gerenciais. Trabalha na instituição há 12 anos e atua no setor de almoxarifado há 3 anos, onde, atualmente, ocupa a função de subchefia de serviços gerais;

E9 – Sexo masculino, 63 anos de idade, graduação tecnológica em Gestão de Logística. Trabalha na instituição há 44 anos, exercendo funções relacionadas a gestão de materiais. Atualmente, ocupa o cargo de almoxarife.

E10 – Sexo masculino, 53 anos de idade, graduação em Pedagogia e pós-graduado em Gestão Pública. Trabalha na instituição há 35 anos e há 20 anos trabalha no setor de almoxarifado. Atualmente ocupa cargo de chefe de seção de apoio administrativo.

5.2 Categorias e subcategorias: análise qualitativa dos dados

De acordo com os objetivos propostos para análise dos resultados, neste estudo emergiram três categorias centrais: funcionamento dos almoxarifados, avaliação da

gestão de suprimentos e fatores críticos da gestão de suprimentos na instituição, objeto de estudo, cuja explicação dessas responderia e explicaria a problemática inicialmente realizada. Dessas categorias, surgiram várias subcategorias, tendo se revelado como as mais marcantes para os entrevistados. Cada categoria e subcategorias correlatas são apresentadas uma a uma, relacionando-se um aporte teórico para sustentá-las e ilustrá-las.

Nesse sentido o Quadro 2 exposto a seguir apresenta a relação de categorias e subcategorias do presente estudo:

Quadro 2 – Categorias e subcategorias do estudo

Categorias de análise	Subcategorias
Funcionamento dos almoxarifados	Aspectos processuais
	Controle patrimonial
	Controle financeiro e orçamentário
	Percepção estratégica do almoxarifado
Avaliação da gestão de suprimentos	Gestão dos departamentos
	Falta de processo institucionalizado
	Reestruturação processual
	Legislação
	Questões normativas
	Qualidade de serviços prestados
Fatores críticos da gestão de suprimentos na instituição objeto de estudo	Desestruturação de processos
	Descaso com bens públicos
	Disfunção burocrática
	Falta de materiais
	Desperdício
	Controle de gastos
	Custo benefício

Fonte: Desenvolvido pela autora (2016).

Conforme apresentado no Quadro 2, o presente estudo possui três categorias de análise, das quais emergiram 17 subcategorias. A discussão acerca dessas é realizada na sequência.

5.3 Funcionamento dos almoxarifados

Naturalmente, as organizações tanto de setor público quanto do privado, buscam a todo o momento adotar métodos que, de alguma maneira, possam reduzir seus custos (BOSSINI, 2009).

Tendo por base tal premissa costuma-se identificar, principalmente na gestão pública, alguns entraves processuais, ou seja, questões que impedem a fluidez no serviço prestado. Nesse sentido, é comum identificar alguns desses entraves no setor de Gestão de Materiais (TRIDAPALLI; BORINELLI, 2010). Tendo por base esse cenário, buscou-se analisar, sob uma ótica processual, o funcionamento dos almoxarifados na instituição objeto deste estudo.

A TAB. 1 expõe as principais funções do almoxarifado, de acordo com os relatos dos sujeitos de pesquisa entrevistados.

Tabela 1 - Principais funções do setor de Almoxarifado na instituição objeto de estudo

Indicador	Entrevistado
Recebimento de materiais	E1, E2, E4, E6, E7
Distribuição de materiais	E1, E2, E4, E8
Compras	E1, E3, E5, E10
Patrimônio	E7, E9
Controle do fluxo de materiais na unidade	E5
Manutenção e controle de estoque	E9
Separação de materiais	E2
Gerenciamento de contratos	E10

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Os trechos de relatos expostos a seguir exemplificam alguns dos apontamentos realizados na TAB. 1.

Receber, armazenar, guardar, separar e entregar material de consumo para os departamentos, setores e laboratórios da Escola; realizar levantamento de necessidades para compras dentro do programa de aquisição de material de uso comum para a Administração Central (E1).

Tem a questão da execução orçamentária financeira tanto de materiais quanto de pessoais e do patrimônio interno também. E aqui a gente, nessa execução, trabalha com as aquisições tanto para o almoxarifado quanto para a execução direta e também das contratações de serviços a serem prestados para a faculdade (E7).

O que seria administração de materiais? Ele vem da aquisição, do pedido, aquisição e o seu estoque, o consumo ou bem a sua armazenagem ou lotação. Então existe, um almoxarifado, que, normalmente estoca o material de consumo, chamado de bens de consumo, aqueles que são de prestação de serviço que são transformação, No caso madeira que se transforma em mobiliário e etc. No caso da plantação, também. E, atualmente, tem o setor

de patrimônio. Que são bens duradouros e que estão estocados nos diversos segmentos da unidade acadêmica ou de uma unidade qualquer ou um setor, um órgão (E9).

Assim como apresentado na TAB. 1 e nos trechos de relatos apresentados, é possível identificar que, apesar de todo o cunho processual do almoxarifado na instituição, alguns deles estendem suas funções a práticas não comuns ao setor de almoxarifado, por exemplo, o gerenciamento de contratos, ressaltado por E10, e ao controle de passagens aéreas, mesmo que temporariamente.

[...] Além disso, temos o setor de passagem que também fica nesta seção, mas com uma pessoa só. Essa pessoa não tem mais, porque aposentou. Mas em breve outra pessoa vai assumir essa função. [Como assim setor de passagem?] A gente tem um setor de passagem. Por exemplo, tem uma pessoa que faz a compra das passagens na seção, passagens aéreas, diária e etc. A gente, além das atividades que são comuns as seções, nós fazemos também atividades de contrato que nós mesmos acessamos, gerimos os contratos, alguns convênios, quando necessário, o almoxarifado, além de manter estoque e controlar estoque, repor estoque, ele também tem a função de distribuir o material que não passa pela estocagem do depósito (E10).

É possível identificar algumas questões passíveis de serem discutidas, por exemplo, a atribuição da função de controle financeiro, orçamentário e patrimonial das ações relacionadas à gestão de suprimentos de maneira ampla. Outro ponto interessante relaciona-se à gestão de contratos realizada pelo setor.

Tais apontamentos asseveram as colocações de Batista e Maldonado (2008), de que as funções relacionadas à gestão de suprimentos, além de sua já ressaltada importância operacional e processual, possuem considerável dimensão estratégica, tanto para as empresas da iniciativa pública quanto para as privadas, uma vez que é por meio desse setor que os processos são viabilizados para se alcançar os objetivos organizacionais. Tais apontamentos também podem ser identificados no trecho exposto por E3 e E10 a seguir:

Como chefe do setor de apoio administrativo que engloba as três seções, (Compras, Patrimônio e Almoxarifado), a minha função é a de organizar e comandar as equipes de cada setor. O setor de almoxarifado tem a função de fazer a logística de recebimento e distribuição de material adquirido para a manutenção do funcionamento do instituto. O patrimônio tem a mesma função, que é de organizar e distribuir, 'patrimoniar', redistribuir equipamentos e bens patrimoniais dentro do instituto e dentro da universidade. E a seção de Compras é o setor que está articulado com

essas duas seções. Ela compra para disponibilizar o suprimento necessário para o funcionamento da unidade (E3).

Eu sou o chefe. No caso, eu tenho um gerente, que a parte de administrativo eu cuido. Aí, no tocante a pessoal, financeiro, chegar mais tarde... o operacional ele que cuida para mim. No caso, ele é o gerente e eu chego e olho... Isso aqui é uma parte administrativa, então, não é dele. Eu deixo também eles resolverem todos os problemas. Eu não estando aqui, eles tocam a seção como se eu estivesse. Agora existem uns entraves que precisa de um funcionário do quadro* para poder discutir com a pessoa (E10).

Em consonância com esses relatos, importa salientar que, segundo Razzolini Filho (2006), setores relacionados à gestão de suprimentos, em especial o Almoxarifado, com o passar dos anos, passaram a, cada vez mais, assumir um papel estratégico nas organizações, além do operacional. A TAB. 2 expõe a abordagem dos discursos dos entrevistados neste estudo.

Tabela 2 - Abordagens dos discursos dos sujeitos de pesquisa

Indicador	Entrevistado
Percepção estratégica	E1, E2, E3, E4, E6, E7, E9, E10
Aspectos operacionais	E1, E5, E6, E7, E8, E9
Aspectos processuais	E2, E5, E6, E7, E9, E10
Nível tático (controle gerencial)	E3, E4, E5, E10
Fluxo de informações e conhecimento	E9

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Conforme apresentado na TAB. 2, a maioria dos entrevistados adota em seus discursos uma abordagem que transcende a visão funcional do setor de Almoxarifado, abordando-o prioritariamente sob uma percepção estratégica, como identificável nos relatos de oito entrevistados.

Tais achados vão ao encontro de resultados alcançados em outros estudos que abordaram a gestão de suprimentos e o setor de Almoxarifado sob uma ótica estratégica (CRUZ; HENRIQUES; SOUSA, 2006; BOSSONI, 2009; TRIDAPALLI; BORINELLI, 2010; TRIDAPALLI; FERNANDES; MACHADO, 2011; FERNANDES; COSTA, 2016).

Nesse mesmo sentido, importa salientar que, de acordo com Siqueira e Teixeira (2012), para que a gestão de suprimentos funcione verdadeiramente de maneira estratégica é preciso, em primeira instância, que este processo ocorra de maneira eficiente, eficaz e transparente. Na próxima dimensão de análise deste estudo, optou-se por avaliar tal processo na instituição analisada.

5.4 Avaliação da gestão de suprimentos

Notavelmente, a gestão de suprimentos tem sido um tema em voga, que é abordado sob diversas perspectivas, como a de pesquisas estratégicas e a de pesquisas mercadológicas, dada sua ressaltada importância na promoção e manutenção de resultados financeiros organizacionais (PATTERSON; FORKER; HANNA 1999).

Esta dimensão de análise foi desenvolvida com o propósito de avaliar a gestão de suprimentos na instituição objeto de estudo, na perspectiva dos sujeitos de pesquisa.

Inicialmente importa salientar que o processo de gestão nos setores de almoxarifados analisados é realizado de maneira distinta uns dos outros. Em termos agregados, apesar de se tratar de setores cuja função é a mesma, não existe um padrão de gerenciamento para estes, sendo ele executado de acordo com as solicitações do gestor de cada unidade de almoxarifado.

Eu sou responsável pelo acompanhamento e toda a gestão do almoxarifado. Então, olho a parte de logística, os materiais que estão em falta, emito pedidos para o setor de compras, acompanho as notas de compra e faço planejamentos, por exemplo, quando se encerram os pregões (E4).

Eu não vim para essa função. Eu vim para ser remanejado para fazenda-modelo em Pedro Leopoldo, na qual fiquei por um período. Acabei voltando para cá e assumi o almoxarifado. As coisas se deram de forma muito rápida e já com o intuito de ser remanejado para o serviço de suporte em serviços gerais. Então, o tempo que se transcreveu não correu um prazo e atropelou-se muita coisa. Eu vim, ajeitei, mas eu não vim para ficar no almoxarifado. A ideia era organizar para chegar alguém e tomar frente (E8).

O setor aqui é gerenciado pelo superior direto: ou seja, eu. Todo o gerenciamento que é feito aqui é feito por mim, de acordo com os meus padrões. [Tem alguma diferença para a gestão dos departamentos de outras escolas aqui da instituição?] Tem, sim, claro. Como lhe disse, cada

qual com cada qual. Eu gerencio este, fulano gerencia o outro, beltrano o outro e assim sucessivamente... Ou seja, eu posso adotar um modelo de gestão aqui que seja totalmente diferente de outras unidades, do adotado por elas (E10).

É possível identificar a falta de um processo institucionalizado de gestão dos almoxarifados, dado que cada um ocorre de maneira distinta do outro, apesar de se tratarem de uma mesma natureza de setor.

Olha, eu acho que, apesar da universidade não ter um processo comum de gestão nos almoxarifados, tem lá suas vantagens. Por exemplo, o setor tem mais autonomia para executar suas ações (E3).

Eu, particularmente, prefiro assim sabe? Assim, acho que seja mais eficiente o processo, porque cada qual se adapta a sua realidade, sua especificidade e sua necessidade (E7).

Eu vejo essa forma de gestão como uma forma de descentralizar a gestão, sabe. Acho importante, sim, ter um processo institucionalizado, mas também acho muito mais importante dar liberdade para cada parte dessa estrutura. Senão, vira aquela estrutura mecanizada, que não funciona. Com certeza absoluta assim é bem melhor (E8).

Nessa estrutura eu acho bem legal. Temos autonomia para fazer determinadas coisas que, se não fosse dessa maneira, não seria possível. E todos nós sabemos que não existe um modelo exato e correto para se fazer algo. Por isso, prefiro assim (E9).

Mediante as colocações de E3, E7, E8 e E9, torna-se possível identificar traços da reforma gerencial da administração pública, que se iniciou após a criação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, em 1995, cujo objetivo central residia em promover a reestruturação processual das organizações públicas. Segundo os preceitos da NAPG, após essa reestruturação as organizações de caráter público se orientariam para valores relacionados à qualidade de serviços, à eficiência e à consolidação de uma cultura gerencial sólida (COSTA; COSTA, 2016). Nesse âmbito, “as universidades passam a ter dotação orçamentária e maior autonomia financeira e administrativa, e uma conseqüente maior responsabilidade” (BRASIL, 1995).

Tais achados corroboram as colocações de Kohama (2009), para quem a administração pública se classifica além das formas direta e indireta, sob uma concepção de centralização e descentralização. Nesse sentido, é possível identificar uma estrutura direta, ou centralizada, estando, por conseguinte, ligada ao Poder

Executivo. Sublinha-se, ainda, uma estrutura de administração indireta, ou descentralizada, isto é, aquela que se relaciona, prioritariamente, à atividade administrativa sob uma ótica de deslocamento de poder (KOHAMA, 2009).

Mediante este cenário, é importante salientar o nível de conhecimento dos entrevistados acerca da legislação que rege a gestão de suprimentos em instituições de caráter público. De maneira sintetizada, a TAB. 3 expõe as principais normas citadas pelos entrevistados.

Tabela 3 - Legislação e normatização dos almoxarifados

Indicador	Entrevistado
Não tenho conhecimento da legislação de almoxarifados	E1, E2, E3, E6, E8
Legislação relacionada à conduta ética do servidor	E1, E2, E10
Lei 8666 – Licitações	E4, E7, E10
Instrução Normativa 205 - Bens patrimoniais	E5, E9, E10
Lei 10520 – Pregão eletrônico	E4
Lei 4320 – Direito financeiro	E7
Decreto 99658 – Administração de patrimônio	E9
Lei 8636 – Patrimônio e Compras	E9

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

A partir dos dados apresentados pela TAB. 3, é possível sublinhar o baixo nível de conhecimento dos servidores entrevistados acerca das questões normativas específicas que regem seu trabalho na instituição. Um ponto importante a ser salientado é que a maioria dos entrevistados (E1, E2, E3, E6, E8) respondeu que não possui nenhum conhecimento específico acerca dessas questões, conforme salientado na TAB. 3 e nos relatos seguintes:

Não. Não conheço. Algumas legislações do setor público, sim [...] Nós, às vezes, somos encaminhados para um determinado setor sem treinamento nenhum, não é? Eu conheço essa universidade (risos)... Universidade é desse jeito. Eu que estou procurando cursos, quero fazer um curso de Administração Financeira e Orçamentária agora em julho e o de Gestão de Materiais no final do ano. Foram os cursos que eu encontrei. Nós temos que ir atrás porque não tem como, não (E1).

Conhecer eu conheço, mas não sei falar a numeração de cabeça. [Em questão de conteúdo, o que elas falam?] Para falar a verdade, não me lembro. É uma coisa que a gente não atina muito, sabe. Eu quase não uso (E2).

Eu não sei, para te falar a verdade. Apesar até de ter feito um curso, não sei te falar. Mas tem uma que as pessoas falam muito, que é esse que localizei no seu projeto, que eu tenho vontade de fazer uma placa para colocar ali na porta. É o de recebimento de material, armazenagem e distribuição. As pessoas não entendem isso (E3).

Já as li, porém não fiz nenhuma questão de memorizá-las (E6).

As normas, quando eu cheguei, eu não tinha normas. Essas normas, a Escola de Veterinária não tem uma norma por escrito para que as pessoas obedeçam. O que tinham são critérios que adotamos com relação a requisição, períodos, prazos, entregas, condição de conferência/pagamento. Mas não existe uma norma interna. Existe, no caso, as normas, que são, não sei te dizer se tem alguma norma mais específica que regulamenta isso (E8).

Identifica-se a partir desses relatos um processo de desestruturação processual do serviço público, uma vez que nem as questões normativas que envolvem este setor são de conhecimento de seus prestadores de serviço. Isso está em dissonância com os objetivos da reforma administrativa gerencial inicialmente proposta, que trata de eficiência e qualidade dos serviços prestados no setor público.

Tais apontamentos ainda são evidenciados com mais firmeza no relato de E9:

Hoje, atualmente, no serviço público se estoca muita coisa, se guarda muita coisa. Existe muita vaidade na administração pública, tanto por parte da administração, como o geral, como do servidor público. Então, existe uma vaidade em “Eu tenho um recurso e vou comprar”. Se eu preciso ou não preciso, ninguém preocupa com esse fato. Há a preocupação: Por que eu estou comprando? Por que eu necessito? Por que eu estou estocando? É porque, hoje, eu tenho um recurso, amanhã eu posso não ter, mas eu não preciso comprar em exagero. Ou comprar bens permanentes que ficam guardados em depósitos, lojas, salas, gabinetes, onde ninguém utiliza, enquanto que o recurso provém da União. São recursos que são oriundos dos recolhimentos dos impostos, taxas e várias formas de recurso que a União arrecada. E ao mesmo tempo, existem aquelas empresas que são conveniadas, como o CNPq, FAPEMIG, FUNED, Caixa econômica, Banco do Brasil, que incentivam o ato da pesquisa, da compra, para poder melhorar a tecnologia brasileira (E9).

Evidencia-se, portanto, como fruto de um processo evolutivo cumulativo e, até certo ponto, desordenado da administração pública (FISCHER, 1984). Tais achados vão ao encontro das colocações de Cardoso e Casarotto Filho (2014), segundo os quais a gestão de suprimentos na administração pública deveria primar pela integração do processo produtivo aos preceitos da qualidade de serviços, fato que contribuiria para uma prestação de serviço público eficaz.

Diante da discussão aqui exposta reporta-se às colocações de Paula (2005) ao salientar a necessidade de se repensar o Estado e suas instituições sob a ótica do aprimoramento de processos, abordando questões como agilidade, rapidez, flexibilidade, competitividade e, especialmente, qualidade nos serviços e produtos do dia a dia.

Apesar de todos esses entraves ressaltados, a maioria dos entrevistados deste estudo atesta como boa a qualidade de serviços prestados pelos almoxarifados em que estão locados, conforme apresenta a TAB. 4.

Tabela 4 - Avaliação da qualidade de serviço dos almoxarifados

Indicador	Entrevistado
Muito boa	E1, E4, E5, E10
Razoável	E2, E6
Satisfatória	E3, E7
Bom, apesar de questões burocráticas	E8
Precário	E9

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Conforme dados apresentados na TAB. 4, de maneira geral, os sujeitos de pesquisa entrevistados avaliaram como de boa qualidade os serviços oferecidos, apesar de reconhecerem alguns entraves neste estudo. Contudo, é possível identificar nas entrelinhas dos discursos dos entrevistados algumas questões falhas e insatisfatórias desse processo.

Siqueira e Teixeira (2012) salientam a existência de alguns entraves que comprometem a qualidade de serviços prestados pelo setor na administração pública. Em função desse cenário, a próxima dimensão de análise deste estudo propõe-se analisar esses entraves.

5.5 Fatores críticos da gestão de suprimentos na instituição objeto de estudo

Seguindo os apontamentos teóricos acerca da gestão de suprimentos no ambiente público (TRIPADALLI; FERNANDES; MACHADO, 2011), esta dimensão foi

construída com o objetivo de identificar e analisar os principais pontos críticos que tal processo assume na instituição de ensino objeto deste estudo.

Inicialmente, importa sublinhar que a gestão de suprimento na instituição não possui processos bem delimitados a serem seguidos. Em função disso, identificou-se um sistema de gestão local. Ou seja, cada unidade de almoxarifado funciona de maneira distinta da outra.

O entrevistado quando questionado sobre a existência de normas de funcionamento no setor de almoxarifado respondeu:

Não existe no papel. Nós tentamos montar, muitas vezes, regime de cotas, mas não deu prosseguimento. Tentamos atender à demanda porque aqui surgem as emergências e urgências, e não temos um plano de cotas. Então, fazemos nosso levantamento por uma estimativa. Tem época que determinados itens têm uma saída maior, e, de repente, ele tem uma queda e, posteriormente, existe uma nova alta na demanda. Então, fazemos só por estimativa e a necessidade emergencial mesmo (E1).

A falta de planejamento, para mim, não está relacionada apenas à gestão em si. Uma das coisas, por exemplo, que acho pertinente para sua entrevista foi quando eu cheguei: “ O almoxarifado é do 11º andar”! Para mim foi um impacto um almoxarifado desse porte de um hospital no 11º andar. E se você pensar em termos de logística, um almoxarifado no térreo economizaria tempo, do elevador. E imagina para subir cem fardos de fralda, luvas! E isso, as vezes, demora cinco horas. E é uma coisa mensal. Portanto, um aspecto de logística está sendo proposto porque não tem uma economia de tempo, e isso é economia de dinheiro e economia em todos os sentidos (E4).

Acho que realmente falta um pouco de planejamento. Por mais que eu tente, às vezes, a demanda da faculdade é muito diversificada e varia muito. Tem época o item sai, tem uma grande demanda. Depois tem uma queda e eu vou tentando gerenciar, às vezes, por setor questionando: Qual a utilização? Qual é a demanda? Mas aí não podemos ter a negativa também, porque é um trabalho a ser desenvolvido. Muitas vezes, o pessoal fala: “- Ah! Você que fica querendo controlar muito as coisas do almoxarifado” (E5).

Os relatos de E1, E4 e E5, apontam a consideração de um planejamento mais eficiente, em que se deve verificar as reais necessidades da instituição, para programar e atender em tempo hábil à realização dos processos que a IFES exige.

A gente sabe que o nosso setor de almoxarifado, do nosso setor de patrimônio, eles tem uma gestão dos materiais, da questão da ociosidade, da questão do desfazimento, que obedece, também, uma lei. Mas, de maneira geral, toda essa gestão, a gente, geralmente, faz no momento, sabe... tipo suprir uma necessidade específica (E7).

Olha, tem melhorado. Melhorou um pouco com a implantação desse sistema novo de controle. Melhorou bastante. Mas eu percebo que os almoxarifados, cada um tem a sua. Como você mesma disse, cada sua unidade tem a sua particularidade com relação ao almoxarifado (E8).

Existe um planejamento, sim, mas ele não é lá muito bem estruturado. Logicamente, ele deveria ser muito melhor, principalmente que se trata de uma instituição de ensino superior, uma das maiores do Brasil (E10).

Tais apontamentos vão ao encontro dos pressupostos teóricos, dado que segundo Araújo (2010), a gestão de suprimentos no setor público deveria ocorrer de maneira planejada e estruturada, fato que está diretamente relacionado à prestação de um serviço de qualidade para os demais atores envolvidos no serviço público.

Nesse mesmo sentido, torna-se importante retornar a colocação de Siqueira e Teixeira (2012), de que é comum identificar um grande descaso no setor público na gestão de materiais. Tal fato pode incorrer em uma série de problemas que acabam comprometendo a qualidade do serviço prestado por essas organizações. Isso corrobora com a ideia socialmente construída de que a prestação de serviços públicos no âmbito brasileiro é marcada pela prestação de serviços de baixa qualidade. Tal cenário evidencia o que Bossoni (2009) chama de “modelo de gestão desestruturado, ineficiente e, por consequência, ineficaz”, dado que, em primeira instância, o setor público deveria primar por um sistema de gerenciamento focado na minimização de custos e na maximização da qualidade.

A TAB. 5 apresenta os principais pontos de criticidade identificados no processo de gestão de suprimentos na instituição objeto de estudo.

Tabela 5 - Principais pontos de criticidade da gestão de suprimentos na instituição

Indicador	Entrevistado
Disfunção burocrática	E1, E2, E3, E4, E5, E8, E9, E10
Falta de materiais	E2, E4, E6, E9, E10
Desperdícios	E3, E7, E8, E10
Controle de gastos	E5, E8, E10
Relação custo benefício	E8

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Conforme apresentado na TAB. 5, o principal ponto de criticidade especificado pelos entrevistados está relacionado, em uma primeira instância, à disfunção burocrática notada nas atividades e processos a serem desenvolvidos.

Olha, o maior problema para mim é o excesso de burocracia. Às vezes, você fica alguns dias para resolver algo extremamente simples, sabe. Então, isso tudo dificulta muito o processo. Não depende só da gente (E2).

Aqui é quase tudo muito burocrático. Você dá um milhão de voltas sem sair do lugar (E3).

A burocracia é gigantesca! Em função disso, o que acaba acontecendo é que fica parecendo que o prestador de serviço que é ruim, quando não. É o processo que, às vezes, é muito inviável (E8).

[...] às vezes, fico pensando assim: Quem inventou esse processo todo que dá tanta volta, que eu, sinceramente acho desnecessário? Poderia ser facilmente simplificado e, ainda assim, oferecer um serviço de qualidade, possivelmente, melhor do que o que é oferecido hoje (E9).

Para mim, uma das maiores dificuldades é a burocracia, ou melhor, o excesso dela (E10).

Os trechos apresentados corroboram as colocações de Tripadalli, Fernandes e Machado (2011), segundo os quais no atual modelo de gestão da administração pública brasileira a disfunção burocrática pode ser compreendida como um dos principais entraves, dificultando, por conseguinte, a eficiência processual e comprometendo a eficácia da prestação de serviços.

Importa salientar que, segundo Pozo (2010), a disfunção burocrática identificável na administração pública brasileira acaba por engessar o gestor, impedindo-o de assumir uma função plena de organizar e controlar a cadeia de suprimentos, impactando diretamente o nível de serviço ofertado.

Outro ponto salientado pelos entrevistados está diretamente associado à falta de determinados materiais na instituição, conforme identificável nos trechos dos relatos expostos na sequência.

Eu acho que quando você não tem um planejamento efetivo, como eu disse que alguns materiais são muito escassos aqui no hospital, até porque era feito de uma forma manual, sendo humanamente impossível controlar tudo, com isso há desperdício por parte dos próprios setores. E felizmente, está havendo agora uma conscientização maior dos usuários. Há sempre falta

de material, mas sempre nos devolvem materiais com prazos expirados (E4).

Às vezes, demora muito chegar alguns materiais. Isso é um grande problema, porque, às vezes, esse é um item primordial (E6).

Tais achados evidenciam, mais uma vez, a questão deficitária de várias instituições presentes no atual sistema de administração pública do País. Nesse sentido, é importante salientar que, segundo Araújo (2010), os gestores de almoxarifados têm por obrigação zelar pela disponibilidade e qualidade dos materiais de uma organização. O autor ainda complementa que esse gestor deve tomar as medidas relacionadas à gestão de suprimentos cabíveis para atender às necessidades do público/cidadão (ARAÚJO, 2010).

Outro fator crítico identificado nesse estudo relaciona-se ao desperdício de materiais na instituição, conforme salientado por E3, E7, E8 e E10.

O serviço público tem um problema de que se planeja, porém gasta mal. Compra desnecessariamente. Vamos falar, por exemplo, você precisa de 50 de tijolos? A gente calcula 10%, 55. Compra logo 100, compra logo 200. Então tem desperdício de material sim. Eu acho que o planejamento poderia ser feito melhor. Um exemplo é igual a gente no almoxarifado. Ao passo que o engenheiro entra no sistema e ele consegue ver que eu tenho, por exemplo, 200 tubos. Ele vai precisar de 100 para fazer um serviço. Mas como não se tem um planejamento de quando vai sair dinheiro, geralmente a gente notifica o que a gente tem no estoque e não tem mais, a título de não ficar na reserva (E3).

Aqui se desperdiça muita coisa. Eu passo, às vezes, nos setores e vejo um total descaso e desperdício de um tanto de coisas (E7).

E isso vai comprando-se e comprando-se, e comprando-se, e ela tornou-se uma rotina, uma sequência, um padrão de compra que acaba pecando com relação ao quantitativo, à demanda necessariamente e propriamente dita. Mas o almoxarifado, quando se tem uma organização, um planejamento com relação às atividades, ele pode contribuir muito para o controle de gastos necessários sem gerar grandes desperdícios (E8).

Por exemplo, há pessoas que... o consumo é muito grande em termo de caneta, em termos de lápis que é um bem de consumo simples, material de expediente, porque ele não tem essa obrigatoriedade de prestar conta do seu consumo. Esse é um problema muito sério. Por exemplo, conheço universidades que trabalham com o consumo. Eles fazem um trabalho muito grande. Eles medem o quantitativo de consumo de acordo com o exercício anterior. Se vê muito aqui dentro uma coisa: o almoxarifado, quando se baseia no consumo anterior que o almoxarife corta, "eu quero 10", aí ele corta para 5, porque o consumo médio/mensal é de 5. Ele briga, vai no diretor, vai no pró-reitor, vai até no papa para falar que ele precisa dos 10. Autorizado esses 10, eles levam, mas não consomem. Então, é muito

simples quando o patrimônio, a seção de patrimônio, vai recolher bens. Eles chegam lá e encontram o armário lotado de lápis, caneta e borracha, todos vencidos (E10).

Tais achados, em algumas instâncias, se chocam com a questão da falta de materiais, exposta anteriormente. Nesse sentido, é importante discutir que, mesmo com a falta de alguns materiais, os que têm são desperdiçados. Em função desse contexto, é possível sublinhar a questão do desperdício como um dos principais pontos críticos identificáveis na gestão de suprimentos no ambiente público.

Reporta-se aqui às colocações de Siqueira e Teixeira (2012) quando ressaltam que é comumente identificável um elevado índice de desperdício de recursos em instituições da administração pública brasileira, dada a cultura de que o custo de materiais que compõem o bem público não está ligado ao cidadão, pelo menos diretamente.

Por fim, importa ressaltar a questão da falta de controle dos gastos inerentes ao sistema na referida instituição, conforme salientado por três entrevistados deste estudo.

Eu não vejo muito esse planejamento e controle de gastos, justamente por não os ter de forma adequada, como eu te disse anteriormente. Eu procuro muito pesquisar na internet como se pode fazer esse sistema. [...] Portanto eu não vejo muito planejamento nisso não. E, infelizmente com o sistema de pregão você está nas mãos de fornecedores, que oferecem material que não é de qualidade. São muitos fornecedores que entram, e o preço, às vezes, vai lá em cima. É o que nós vemos, é o que mais acontece, pois nem sempre o menor valor que realmente ganha. Não tem concorrência devido à burocracia e o fornecedor precisa estar todo em dia. Ele oferece o preço que tem e acabamos comprando (E5).

Quanto ao gasto, por exemplo, um outro segmento que pode acompanhar e contribuir com esse é o setor de serviços gerais. Eu preciso saber o consumo e o gasto de banheiros, papel toalha, sabonete líquido, e aí são vários itens do consumo nessa prestação de serviço. Serviços gerais é um ótimo contribuinte a isso. O gasto em excessos pode vir, também, da administração da unidade acadêmica (E8).

Notavelmente, a questão relacionada ao controle de gastos no setor é uma questão que merece ser enfatizada, dado que o bom funcionamento do almoxarifado, como salientado por vários autores, é uma questão de considerável importância para o desempenho organizacional (DORNIER *et al.*, 2000; RAZZOLINI FILHO, 2006;

ARAÚJO, 2006; BALLOU, 2006; BATISTA; MALDONADO, 2008; BOSSONI, 2009; TRIPADALLI; FERNANDES; MACHADO, 2011; SIQUEIRA; TEIXEIRA, 2012).

A partir de tais colocações, importa sublinhar que a questão do controle de custo na instituição em questão é um processo que merece destaque, uma vez que segundo um dos entrevistados, essa é uma variável que é relegada a segundo plano, conforme descrito pelo relato a seguir.

Infelizmente, no serviço público o controle de gastos e a relação custo/benefício é, muitas vezes, relegada a segundo plano, face à necessidade de se adquirir produtos via licitação e, em sua maioria, avaliando apenas o menor preço. Sempre que um material adquirido demonstra não atender às necessidades do nosso setor comunicamos à divisão de compras para que numa futura aquisição seja solicitada amostra do item (E10).

Importa sublinhar aqui que, a falta de eficiência e eficácia da gestão de suprimentos na instituição pode ser explicada, em função da falta de planejamento (em suas várias dimensões). Como resultante deste processo de desestruturação, o que se pode identificar são os reflexos na prestação de contas públicas, que em tese, deveria primar pela redução de custos, pelo aumento da competitividade (BOSSONI, 2009) e pela prestação de um serviço de qualidade à sociedade (TRIPADALLI; FERNANDES; MACHADO, 2011; SIQUEIRA; TEIXEIRA, 2012).

O próximo capítulo apresenta as considerações finais que podem ser traçadas a partir deste estudo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão pública no cenário brasileiro vem sendo discutida, com mais ênfase desde a década de 1990, passando por uma série de transformações e reformas administrativas, cujo objetivo, teoricamente, centra-se na busca constante de eficiência nos processos e de eficácia nos resultados. Nesse sentido, importa salientar que essas transformações repercutiram, e ainda repercutem, na esfera pública, nos âmbitos federal, estadual e municipal (TRIDAPALLI; BORINELLI, 2010).

Este estudo assumiu como unidade de análise o processo de gestão de suprimentos em uma universidade pública federal do estado de Minas Gerais. Tal opção se consolidou dado que, de acordo com vários autores, a gestão de suprimentos pode ser compreendida como um relevante processo para toda e qualquer organização, seja ela do âmbito público ou privado, que esteja em busca de eficiência produtiva e de redução de custos (AKINTOYE; MCINTOSH; FITZGERALD, 2000; SIMCHI-LEVI; KAMINSKY; SIMCHI-LEVI, 2003; BALLOU, 2006; ARAUJO, 2010; TRIDAPALLI; BORINELLI, 2010; SIQUEIRA; TEIXEIRA, 2012).

O objetivo central desta dissertação consistiu em analisar a gestão de suprimento no setor de Almoxarifado de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) do estado de Minas Gerais, na percepção dos profissionais envolvidos. Percebeu-se pelas entrevistas que o setor de Almoxarifado não participou de forma mais ativa no processo pretendido pela reforma gerencial, uma vez que, esse setor, com planejamento adequado aliado a outros setores da IFES, em muito iria contribuir para o atendimento das necessidades da instituição, favorecendo para um bom desempenho.

Metodologicamente, foi desenvolvida uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa, baseada em um estudo de caso realizado com funcionários de diferentes unidades, lotados nos setores de Almoxarifados em uma universidade federal mineira. Para tal, foram realizadas dez entrevistas semiestruturadas, que, posteriormente, foram analisados a partir da aplicação da técnica de análise de conteúdo, à luz das proposições de Bardin (2011).

Dentre os principais resultados alcançados por este estudo destaca-se, em primeira instância, que, apesar de se tratar do setor de Almoarifado de uma mesma instituição, cada uma é gerida de maneira específica, seguindo as decisões do gestor da área. Tal fato evidencia uma desestruturação do sistema de gestão de suprimentos da referida instituição, uma vez que a falta de um processo estruturado de trabalho pode implicar alguns pontos críticos, por exemplo, a dificuldade para se realizar relatórios que auxiliem a tomada de decisão e para tal processo sob uma ótica estratégica.

Tais achados vão ao encontro dos apontamentos de Tridapalli e Borinelli (2010), segundo os quais a falta de um processo estabelecido e estruturado de trabalho na gestão de suprimentos pode ser vista como um dos principais entraves à fluidez da gestão de materiais, comprometendo, por conseguinte, os resultados organizacionais, a qualidade do serviço prestado e a satisfação do cliente de determinado serviço.

Um ponto importante a ser salientado neste estudo é que, apesar de os entrevistados, em sua maioria, terem citado em seus relatos questões operacionais como a principal função dos almoarifados na referida instituição, eles sublinharam que a gestão de suprimentos deve ser analisada, prioritariamente, com base em um planejamento estratégico. Nesse sentido, é possível destacar, assim como ressaltado em vários estudos que abordaram a temática (CRUZ; HENRIQUES; SOUSA, 2006; BOSSONI, 2009; TRIDAPALLI; BORINELLI, 2010; TRIDAPALLI; FERNANDES; MACHADO, 2011; SIQUEIRA; TEIXEIRA, 2012; FERNANDES; COSTA, 2016), que a gestão de suprimentos é um processo de que deve ser pensado de maneira estratégica, uma vez que seu bom funcionamento implica diretamente o bom desempenho do restante da instituição, estabelecendo, assim, conseqüentemente, uma relação de dependência direta.

Interessante sublinhar, ainda, nos resultados alcançados neste estudo a presença na instituição analisada de traços oriundos da reforma gerencial da administração pública, cujo marco se deu a partir da criação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, em 1995, que visava à reestruturação processual das

organizações públicas. Baseando-se nos preceitos dessa reforma, as organizações públicas deveriam se orientar com base em valores diretamente relacionados à consolidação de uma cultura gerencial sólida, à qualidade de serviços, à eficiência e à eficácia.

Outro ponto importante a ser ressaltado é que, de maneira geral, a maioria dos entrevistados não possui um nível de conhecimento adequado acerca das questões legais que regem seu trabalho. Nesse sentido, pode-se destacar tal aspecto como um dos pontos críticos do processo de gestão de suprimentos na instituição, uma vez que a falta de conhecimento dessas questões pode ocasionar alguns equívocos, comprometendo o desempenho do setor e dos serviços.

Tais achados ainda evidenciam um processo de desestruturação processual do serviço prestado por órgãos da administração pública brasileira. Paradoxalmente, a maioria dos entrevistados avaliou que o serviço prestado pelos almoxarifados na referida instituição é de boa qualidade, apesar de em alguns trechos de suas falas eles evidenciassem vários pontos contrários. Ao longo das entrevistas, verificaram-se aspectos de subjetividade em várias respostas, com reticências e pausas, em que o tema envolve a leituras das entrelinhas do que pode ou não ser dito.

Dentre os principais pontos críticos salientados pelos sujeitos de pesquisa entrevistados neste estudo, a disfunção burocrática foi o que obteve maior frequência. Nesse sentido, destaca-se aqui a presença de processos desnecessários que aumentam a morosidade dos serviços prestados, impactando diretamente a qualidade do serviço. Identifica-se, então, uma inversão da ordem burocrática, dado que a chamada pelos entrevistados de “burocracia” é uma disfunção da mesma.

Assim como apontado por Abrúcio (2005), este estudo apresentou indícios de uma gestão de suprimentos pública fragmentada e, em certo ponto, desordenada, fato que prejudica, por conseguinte, a adoção de uma visão sistêmica por parte de gestão da instituição. Nesse contexto importa sublinhar ainda que a descentralização de tarefas e funções no serviço público é algo desejável,

entretanto, para uma gestão eficaz é importante que tal processo ocorra de equânime e integrada.

Como pontos críticos ainda foram apontados: a questão da falta de materiais e o desperdício. Evidencia-se, portanto, mesmo que de maneira contraditória, em um primeiro momento, a falta de estrutura da esfera pública para atender às demandas sociais. Em um segundo momento, aponta-se a questão do desperdício, que coloca em pauta uma discussão de uma cultura brasileira de que o bem público deve ser utilizado de maneira desregrada, uma vez que ele não possui um custo direto para o indivíduo. Contudo, ignora-se o fato de que o bem público é custeado pelo pagamento de impostos realizados pela sociedade.

Notavelmente, a questão do desperdício de bens públicos está relacionada à cultura, tanto dos servidores quanto da população que usufrui do serviço público, de que os bens públicos são inesgotáveis, sendo da inteira obrigação do Estado manter o bom funcionamento desses setores. Segundo Silva, Santos e Barbos (2016), um dos principais objetivos da reforma da administração pública brasileira residia em promover a profissionalização dos servidores, em razão do expressivo aumento da demanda da população por serviços de qualidade com um nível de eficiência aceitável.

Em contraposição aos princípios da reforma, os resultados alcançados neste estudo podem ser associados aos resultados de Siqueira e Teixeira (2012), uma vez que se identificou que o descaso com o bem público está diretamente relacionado à baixa eficiência e eficácia de instituições da esfera pública do Brasil. Nesse contexto, identificou-se que em vários momentos os próprios funcionários do almoxarifado buscam soluções, mesmo que de maneira informal, para que possam desenvolver melhor suas atividades diárias, buscando adequação para melhor realizar os trabalhos dentro do setor. Ressalta o relato de um entrevistado de que esse irá fazer um curso de gestão de materiais em Brasília-DF, uma vez que não encontrou tal oferta em local mais próximo, porque desejava obter mais conhecimentos para melhor atuar em seu local de trabalho.

Tais achados permitem concluir que a reforma gerencial é questionada nas instituições públicas brasileiras, uma vez que se propôs a implementar técnicas importadas de gerenciamento de outros países, principalmente os desenvolvidos, sem que antes fosse realizada sua adequação à realidade e à dinâmica do País. Em tal processo, seria interessante que a reforma em questão fosse analisada e implantada gradativamente nas atividades diárias da instituição, a fim de que ela se adaptasse às necessidades reais e viáveis da instituição. Assim, um planejamento faz-se necessário para o desenvolvimento dos serviços de almoxarifado, principalmente nos setores públicos, voltados ao ensino superior. E, também, maior intercâmbio entre o planejamento da instituição, com outros setores das unidades, para promover uma distribuição de recursos mais eficiente.

Os entrevistados foram bastante enfáticos em revelar um personalismo exacerbado, voltado para a gestão do setor em que eles atuam, deixando subtendido certo atrito relacionado à questão de poder.

6.1 Limitações da pesquisa

Como principal limitação deste estudo destaca-se a dificuldade de acesso à alta direção da instituição, fato que contribuiria significativamente para a discussão aqui traçada. Cita-se ainda, a reduzida quantidade de entrevistas realizadas que se limitou a dez indivíduos. Entretanto, cabe destacar que cada um desses entrevistados está lotado a um setor de almoxarifado, em unidade acadêmica diferente. Ou seja, este estudo tomou como base dez almoxarifados, número bastante expressivo.

As entrevistas, em determinados pontos, direcionaram-se para outro viés de comportamento do setor público, que não coincidiam com o objetivo desta pesquisa. Ainda existem traços fortes de personalismo e de patrimonialismo aliados à cultura do serviço público, mesmo diante de vários avanços tecnológicos, assunto que precisa ser explorado.

6.2 Contribuições da Pesquisa

Dentre as principais contribuições deste estudo para o ambiente acadêmico, destaca-se que ele ajuda a suprir uma lacuna do conhecimento que reside na literatura acerca da gestão de suprimentos em organizações de iniciativa pública, principalmente se consideradas as instituições federais de ensino superior.

Na ótica organizacional, este estudo oferece um documento sintetizado, apoiado em uma bibliografia atualizada e consistente, que retrata o processo de gestão de suprimentos na IFES analisada, constituindo-se, por conseguinte, em um importante material para que o processo seja analisado e repensado, com o intuito de se aprimorar o processo, reduzindo o desperdício e maximizando a eficiência e a eficácia do mesmo.

6.3 Sugestões para futuros estudos

Tendo por base as análises aqui discutidas, para futuros estudos sugere-se o desenvolvimento de estudos de abordagens tanto quantitativas como qualitativas

com os usuários de serviços prestados por almoxarifados em instituições de ensino superior federais, a fim de que os resultados alcançados neste estudo sejam comparados e discutidos sob outra ótica, tomando como base o cliente do serviço.

Sugerem-se, ainda, estudos centrados no nível de desperdício de materiais nos setores de almoxarifados em IFES, que verifiquem o controle dos gastos, a relação custo-benefício e um planejamento sistemático e associado a outros setores, para melhor desempenho da instituição e também emprego dos recursos a ela destinados.

Seria interessante promover estudos que abordem a questão do nível de responsabilidade que os servidores públicos possuem com os bens públicos em IFES.

REFERÊNCIAS

- ABRACHE, F. S. *et al.* **Gestão de logística, distribuição e trademarketing**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- ABRUCIO, F. L. **O impacto do modelo gerencial na Administração Pública**: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Brasília: Cadernos ENAP, 1997.
- ABRUCIO, F. L. Reforma do Estado no federalismo brasileiro: a situação das administrações públicas estaduais. **Revista de Administração Pública**, v. 39, n. 2, p. 401-420, 2005.
- AKINTOYE, A.; MCINTOSH, G.; FITZGERALD, E. A survey of supply chain collaboration and management in the UK construction industry. **European Journal of Purchasing & Supply Management**, n. 6, p. 159-168, 2000.
- ALMEIDA, M. V. **A distribuição física como recurso estratégico na obtenção de vantagem competitiva no segmento de bens de consumo de massa no Brasil**. 125 f. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo. 2012.
- ALVES, M. R. Logística Agroindustrial. In: BATALHA, M. O. *et al.* **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2001. Cap. 4, p. 162-240.
- ALVES, A. P. F. *et al.* Custos de Suprimentos: Estudo Exploratório com Aplicação de Modelo de Mensuração de Custos Logísticos. **Revista de Administração**. v.6, n.4, p. 694-707, 2013.
- ARAÚJO, I. C. **Gerenciamento de estoques no setor público**: um estudo nas secretarias de assistência social e de saúde no município de Santo Estevão-BA. 2010. 59 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Estadual de Feira de Santana, Feira de Santana, 2010.
- ARAÚJO, J. L. **Auditoria Interna**. Almojarifados. 2006. Disponível em: <<http://www.uerj.gov.br>>. Acesso em: 12 maio 2016.
- BALLOU, R. H. Decisões de compras e programação de suprimentos. In: BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: planejamento, organização e logística empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2001. Cap. 11, p. 312-343.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: logística empresarial. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Ed. rev e atual. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BATISTA, M. A. C.; MALDONADO, J. M. S. V. O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S).

Revista de Administração Pública – RAP, Rio de Janeiro, v. 42, n. 4, p. 681-699, ago. 2008.

BITTENCOURT, M. A.; ZOUAIN, D. M. Escolas de Governo e a Profissionalização do Servidor Público: Estudo dos Casos da Escola de Serviço Público do Estado do Amazonas – ESPEA e da Fundação Escola de Serviço Público Municipal de Manaus – FESPM. **Revista ADM. MADE**, v.14, n.2, p.75-94, maio/set, 2010.

BONEZZI, C.A.; PEDRAÇA, L.L.O. **A nova Administração Pública**: reflexão sobre o papel do servidor público do estado do Paraná. 2008. 42 p. Monografia (Pós-graduação em Formulação e Gestão de Políticas Públicas) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2008.

BOSSONI, C. A. **A gestão de estoque no almoxarifado de uma empresa pública do setor ferroviário**. 2009. 98 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Tecnologia em Logística) – Faculdade de Tecnologia da Zona Leste, São Paulo, 2009.

BOURDIEU, P. **Os Usos Sociais da Ciência**: por uma sociologia clínica do campo científico. Tradução de: Denice Barbara Catani. São Paulo: Editora UNESP, 2004.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2007.

BOWERSOX, D. J.; COOPER, M. B.; CLOSS, D. J. **Gestão da cadeia de suprimentos e logística**. São Paulo: Campus, 2007.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Diário Oficial [da] União**, 5 out. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 25 set. 2015.

BRASIL. **Decreto nº 99.658**. Regulamenta, no âmbito da Administração Pública Federal, o reaproveitamento, a movimentação, a alienação e outras formas de desfazimento de material. 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/D99658.htm> Acesso em 05 mar. 2016.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>> Acesso em 10 fev. 2016.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo estado. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998. In: BRESSER-PEREIRA, L. C; SPINK, P. **Reforma do estado e administração pública gerencial**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1998. p. 21-38.

CAPOBIANGO, R. P. *et al.* Reformas Administrativas no Brasil: Uma abordagem teórica e crítica. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA – EnAPG, 6., 2010, Vitória. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

CARDOSO, J. de F.; CASAROTTO FILHO, N. Gestão da Cadeia de Suprimentos: contribuições para a construção de um conceito. **Revista Eletrônica Produção em Foco**, Joinville, v. 4, n. 1, p. 1-25, 2014.

CHEN, I.I.; PAULRAJ, A.; LADO, A.A. Strategic purchasing, supply management, and firm performance. **Journal of Operations Management**, n. 22, p. 505-523, 2004.

CHING, H. Y. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada**. São Paulo: Atlas, 2010.

CHRISTOPHER, M. **Supply chain management**. Creare valore con la logistica. Pearson Italia Spa, 2005.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSTA, F. L. História das reformas administrativas no Brasil: narrativas, teorizações e representações. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 59, n. 3, p. 271-288, 2008.

COSTA, F. L.; COSTA, E. M. L. Nova história da administração pública brasileira: pressupostos teóricos e fontes alternativas. **Revista de Administração Pública**, v.50, n.2, p. 215-236, 2016.

COX, A. Power, value and supply chain management. **Supply Chain Management: an international Journal**, Inglaterra, v. 4, n. 4, p. 167-175, 1999.

CRUZ, A. C. F. V.; HENRIQUES, M. G. P.; SOUSA, S. V. A. A gestão de suprimentos nos centros públicos de saúde da Prefeitura Municipal de Salvador. In: Encontro de Administração Pública e Governança – EnAPG, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

DIAS, M. P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

DINIZ, E. **Globalização, reformas econômicas e elites empresariais**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2000.

DORNIER, P. P. *et al.* **Logística e operações globais: textos e casos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ERRASTI, A. *et al.* A process for developing partnerships with subcontractors in the construction industry: an empirical study. **International Journal of Project Management**, v. 25, n. 3, p. 250-256, 2007.

FENILI, R.R. **Gestão de Materiais**. Enap- Didáticos, Brasília, 2015.

FERREIRA JÚNIOR, A. M. O papel das escolas de governo e da metodologia problematizadora na concretização do direito fundamental à boa administração

pública **Webartigos**, 30 nov, 2014. Disponível em: <<http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=816308509e3f5730>>. Acesso em 03 set. 2016.

FERNANDES, N. P.; COSTA, L. D. S. Gestão da cadeia de suprimentos: estudo de caso em uma empresa de produção de equipamentos e insumos destinados ao setor médico hospitalar. **Revista Eletrônica Academicus**, v.3, n.3, p.48-56, 2016.

FISCHER, T. Administração pública como área do conhecimento e ensino: a trajetória brasileira. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v.24, n.4, p. 278-288, 1994.

GASPARETTO, V. **Proposta de uma sistemática para avaliação de desempenho em cadeias de suprimentos**. Tese (doutorado) — Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

GASPARINI, D. **Direito Administrativo**. 16. ed. São Paulo: Saraiva. 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, abr. 1995.

GUERREIRO, R. *et al.* Logística integrada, gestão da cadeia de suprimentos e mensuração de custos e resultados logísticos: um estudo com empresas brasileiras. **Revista Advances in Scientific and Applied Accounting**. v.4, n.1, p.73-100, 2011.

GURGEL, F. A. **Logística industrial**. São Paulo: Atlas, 2000.

HOFFMANN, D. L. **Planejamento de compras em uma universidade pública da região norte**. 2011. 149 f. Dissertação (Mestrado em Logística) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnológica do Rio Grande do Sul, Bento Gonçalves, 2011.

INSTITUTO DE POLÍTICA ECONÔMICA APLICADA - IPEA. **O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)**. 2006. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/2702>> Acesso em 20 out. 2016.

KEINERT, T. M. M. Análise da evolução do campo de conhecimento em Administração Pública através dos paradigmas dominantes nos diversos períodos entre 1900-92. **Revista de Administração de Empresas**. v.34, n. 3, p. 41-48, 1994.

KOHAMA, H. **Contabilidade Pública: teoria e prática**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KOTLER, P. **Marketing Management, Englewood Cliffs**. New Jersey: Prentice-Hall, 2000.

KRALJIC, P. Purchasing must become supply management. **Harvard Business Review**, n. 61, p. 109-117, set. 1983.

KRULL, W. F. A dicotomia público-privado e sua relação com a gestão pública contemporânea no programa luz para todos. **Webartigos**, 29 nov. 2010. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/a-dicotomia-publico-privado-e-sua-relacao-com-agestao-publica-contemporanea-no-programa-luz-para-todos/53341>>. Acesso em: 15 dez. 2015.

KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. Trad. Beatriz Viana Boeira. São Paulo: Perspectivas, 1975.

LAMBERT, D. M.; STOCK, J. R.; VANTINE, J. G. **Administração estratégica da logística**. São Paulo: Vantine Consultoria, 1999.

MAFRA FILHO, F. S. A. Administração Pública Burocrática e Gerencial. **Fórum Administrativo – Direito Público – FA**, v.5, n.55, p. 6121-6129, 2005.

MAGALHÃES, V. L. S. **Crise e reforma do estado**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2001.

MARINI, C. Gestão pública no Brasil: temas preservados e temas emergentes na formação da agenda. In: CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO DE ESTUDOS BRASILEIROS, 7., 2004. **Anais...** Brazilian Studies Association: Rio de Janeiro, 2004.

MATTOS, P. L. C. L. de. “Os resultados desta pesquisa (qualitativa) não podem ser generalizados”: pondo os pingos nos is de tal ressalva. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. especial, p. 450-468, jul. 2011.

MATTOS, C. A.; LAURINDO, F. J. B. Colaboração eletrônica na gestão da cadeia de suprimentos: Um estudo em empresas de manufatura no Brasil. **Espacios**, v.37, n.3, 2016.

MAZZA, A. **Manual de direito administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo brasileiro**. 29. ed. atual. São Paulo: Malheiros, 2004.

MEZZOMO, T. M.; LAPORTA, C. B. A RAP e a evolução do campo de Administração Pública no Brasil (1965-92). **RAP – Revista de Administração Pública**, v.28, n.1, p. 5-17, 1994.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MONTEIRO, J. C. Logística aplicada à organização pública. **Administradores**, 19 nov. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/logistica-aplicada-a-organizacao-publica/49928/>>. Acesso em: 15 dez. 2015.

MOORI, R. G.; KIMURA, H.; ASAKURA, O. K. Aplicação do algoritmo genético na gestão de suprimentos. **RAI: Revista de Administração e Inovação**, v.7, n.2, p.171-192, 2010.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MORAIS, A. **Os 20 Anos da Constituição da República Federativa do Brasil**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

MOURA, R. A. **Sistemas e técnicas de movimentação e armazenagem de materiais**. 5. ed. São Paulo : IMAM, 2005.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e aplicação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ORNELAS SILVA, J. E. O.; PACHECO, A. S. V.; BERNARDES, J. F. Estoques no serviço público: um estudo de caso no almoxarifado central da Universidade Federal de Santa Catarina. In: Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 9., 2009, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2009.

PAOLESCHI, B. **Almoxarifado e Gestão de Estoques**. São Paulo: Erica, 2012.

PATTERSON, J. L.; FORKER, L. B.; HANNA, J. B. Supply chain consortia: the rise of transcendental buyer-supplier relationships. **European Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 5, n. 2, p. 85-93, jul. 1999.

PAULA, A. P. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 36- 49, jan./mar. 2005.

PAZZAGLINI FILHO, M. **Princípios constitucionais reguladores da Administração Pública**. 2. ed. São Paulo: Atlas. 2003.

PEREIRA, L. C. B. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço público**, v.47, n. 1, p. 07-40, 2015.

PESTANA, M. **Direito administrativo brasileiro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

PINHO, J. A. G. Investigando portais de governo eletrônico de estados no Brasil: muita tecnologia, pouca democracia. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 3, p. 471-493, 2008.

PIRES, S. R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, práticas e casos – Supply chain management**. São Paulo: Atlas, 2004.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. São Paulo: Atlas, 2010.

QUINN, K. Benefit Cost analysis of highway improvements in relation to freight transportation microeconomic framework. **AECOM Team**, p.1-71, fev. 2001.

QUINTANEIRO, D. A. A, **Contribuições da logística reversa de resíduos na geração de ganhos competitivos**: um estudo de caso em uma empresa siderúrgica brasileira. 2014. 101p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2013.

RAZZOLINI FILHO, E. **Logística**: evolução na administração-desempenho e flexibilidade. Curitiba: Juruá, 2006.

SANTOS, S. G. **Gestão de Armazenagem de estoques em Instituição de Ensino Superior**: estudo na Universidade Federal de Ouro Preto. 2013. 80 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2013.

SARKAR, A.; MOHAPATRA, P. K. J. Evaluation of supplier capability and performance: a method for supply base reduction. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 12, n. 3, p. 148-163, maio 2006.

SCHEIDEGGER, E. *et al.* Impactos do sistema de informação geográfica na administração pública municipal. **Revista Gestão & Tecnologia**, v.13, n.1, 2013.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-69, 2009.

SILVA, J. N. A.; LIMA, J. C. S. Gestão de materiais: almoxarifado hospitalar. **Cadernos UNISUAM de Pesquisa e Extensão**, v.5, n.4, p.35-45, 2016.

SILVA, T. P.; SANTOS, Y. L. M.; BARBOS, M. A. C. A Profissionalização do Serviço Público: um estudo na Escola de Gestão Pública. **Revista de Psicologia**, v. 10, n. 30, p. 107-122, 2016.

SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. **Cadeia de suprimentos**: projeto e gestão. Conceitos, estratégias e estudos de caso. Tradução de Marcelo Kippel. Porto Alegre: Bookman, 2003.

SIQUEIRA, K. S.; TEIXEIRA, R. A. **A organização e gestão de almoxarifado na administração pública**. 2012. 12 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-graduação em Gestão Pública) – Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia do Sul de Minas, Muzambinho, 2012. Disponível em: <<http://www.amog.org.br/amogarquivos/TCCPOS-TURMA-2012/Katia-Silveira-silverio.pdf>>. Acesso em: 12 maio 2016.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SOUZA JÚNIOR, S. L. Noções básicas de almoxarifado, estoque, transporte de materiais. **Artigonal**, 29 abr. 2009. Disponível em:

<<http://www.artigonal.com/administracao-artigos/nocoes-basicas-de-almojarifado-estoque-transporte-de-materiais-893215.html>>. Acesso em: 5 jan. 2016.

TALLURI, S.; NARASIMHAN, R. A methodology for strategic sourcing. **European Journal of Operational Research**, v.154, n. 1, p. 236-250, abr. 2004.

TORRES, M. D. F. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro, FGV, 2004.

TRIDAPALLI, J. P.; BORINELLI, B. Gestão da cadeia de suprimento do setor público brasileiro: um estudo exploratório das funcionalidades e do nível de maturidade em governo eletrônico. In: Encontro Nacional de Administração Pública- Enapg, **Anais...** Vitória, ES, 2010.

TRIDAPALLI, J. P.; FERNANDES, E.; MACHADO, W. V. Gestão da cadeia de suprimento do setor público: uma alternativa para controle de gastos correntes no Brasil. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, p. 401-433, mar./abr. 2011.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 21. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS – UFMG. **Conheça a UFMG**, 2015. Disponível em: < https://www.ufmg.br/conheca/hi_index.shtml > Acesso em 03 mar. 2016.

VAZ, J. C.; LOTTA, G. S. A contribuição da logística integrada às decisões de gestão das políticas públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 1, p. 107-139, jan./fev. 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

VIANA, J. J. **Administração de materiais**: uma abordagem logística. São Paulo: Atlas, 2000.

VIANA, J. J. **Administração de materiais**: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de casos**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas

Dados do entrevistado:

Nome:

Idade:

Formação:

Cargo:

Função que exerce:

Tempo que trabalha na UFMG:

Setor onde é lotado:

Tempo que trabalha no setor:

Roteiro

1. Qual o número de funcionários deste setor?
2. Qual a importância desse setor para a instituição?
3. Descreva sucintamente as atividades desenvolvidas/relacionadas à sua função.
4. Você conhece as normas/legislações vigentes do setor público e do setor em que trabalha? Quais as principais?
5. Ocorreu em algum momento esse almoxarifado sofrer intervenção, passou por processo de auditoria interna? Quando? Por quê?
6. Como funciona a logística de suprimento de materiais na instituição? E na unidade em que você trabalha?
7. Em relação à gestão de materiais, como ela é planejada e controlada? Explique.
8. Como ocorre a tomada de decisão no setor em que você trabalha?
9. Como você avalia o sistema de gestão de materiais e o setor como um todo, a partir da perspectiva de desempenho e resultado?
10. Na sua opinião, quais as principais falhas da logística de suprimentos no setor público?
11. Quais os principais problemas que afetam o desempenho do setor?

12. Em termos de controle de gastos (custos/despesas) como é realizado este planejamento?
13. É realizado algum tipo de controle de qualidade no setor? Como ele ocorre?
14. Como você avalia o setor em trabalho no que se refere à eficiência dele? Explique.
15. Como você avalia o setor em trabalho no que se refere à eficácia dele? Explique.
16. Existe alguma ferramenta de auxílio para a gestão do setor?
17. Você pode apresentar alguma sugestão/crítica para aprimorar o desempenho das atividades do setor?