



OPERAÇÕES LOGÍSTICAS: análise das falhas na logística de materiais da PROGEPE - UFRPE

Fabiana Martins Santos, Maelby Pereira Muniz, Drayson Gomes Magalhães, e-mail: biana_areis@hotmail.com, maelbymuniz@gmail.com, draysonmagalhaes@gmail.com

719

Instituto Federal da Paraíba/ Coordenação de Educação à Distância/ Bacharelado em Administração Pública – Polo Lucena/João Pessoa/PB.

Resumo: O presente trabalho objetiva esclarecer as possíveis falhas que ocorrem no processo da logística de materiais (remete todas as atividades de abastecimento de materiais no tempo certo, quantidade certa, qualidade solicitada e menor custo possível) da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEPE, localizada na Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE. Para tanto, a pesquisa foi realizada em caráter exploratório, através de pesquisa de campo para melhor compreensão do tema e do local estudado, optou-se por realizar uma abordagem quantitativa e, ao mesmo tempo qualitativa, por meio da aplicação de questionário estruturado e posterior análise dos dados confirmando-os ou refutando-os com a bibliografia sobre o tema. Conforme o objetivo geral do referido trabalho, identificou-se que a logística de materiais da PROGEPE apresenta várias falhas, porém as mais evidentes foram: a falta de planejamento e de controle de material e a inexistência de um método ou sistema tecnológico que integre a PROGEPE ao setor de materiais.

Palavras-Chave: logística de materiais, serviço público, planejamento.

1. Introdução

Em toda empresa, seja pública ou privada, algumas atividades são essenciais para que se obtenha os resultados estabelecidos no planejamento. Uma dessas atividades é a logística, que segundo Rosa (2012) pode ser definida como: a colocação do produto certo, na quantidade certa, no lugar certo, no prazo certo, na qualidade certa, com a documentação certa, ao menor custo, da melhor forma e de maneira rápida, visando agregar valor ao produto e proporcionando resultados positivos para a empresa e os clientes. Uma definição mais geral para Logística é apresentada por Ronald Ballou *apud* Paura (2012) como sendo “o processo de planejamento do fluxo de materiais, objetivando a entrega das necessidades na qualidade desejada no tempo certo, otimizando recursos e aumentando a qualidade nos serviços”. Tal conceito expressa um



ramo da logística que é a administração de materiais que engloba todas as atividades de abastecimento de materiais no tempo certo, quantidade certa, qualidade solicitada e menor custo possível (ROSA, 2012).

Diante do exposto, a temática sobre logística na Administração Pública visa compreender como esse processo se configura para que se tenha ao final dele a entrega de um serviço de qualidade aos seus usuários. Porém, sabe-se que, nem sempre é possível atingir tal objetivo no setor público, pois como destacado por Vaz e Lotta (2011) “as funções logísticas de uma organização pública têm peculiaridades que as distinguem de suas correlatas no setor privado”. Portanto, torna-se conveniente investigar como é realizado esse processo logístico de materiais na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEPE da Universidade Federal Rural de Pernambuco.

Considerando a importância do planejamento logístico dentro das Instituições Públicas, o presente trabalho tem o objetivo geral de identificar possíveis falhas nas operações logísticas de materiais da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEPE. Para melhor compreensão do objetivo geral, o presente trabalho tem como objetivos específicos: Apresentar como é feito o levantamento das necessidades de materiais de expediente e em que momento isso é realizado; Identificar qual o método utilizado pela PROGEPE para solicitação de materiais ao Almoxarifado; Verificar se as solicitações de materiais são atendidas de pronto.

A escolha do tema e do local de pesquisa se justifica pelo fato da PROGEPE ser um órgão administrativo da Universidade a qual compete todos os procedimentos relacionados à gestão de pessoas e contempla os servidores ativos e inativos, por essa razão, necessita de um planejamento logístico de materiais sem falhas que atenda a sua demanda diária de prestação de serviços. A importância de tal pesquisa configura-se em virtude de ser possível conhecer os pontos críticos do processo logístico da PROGEPE, para que o órgão tenha conhecimento e possa realizar planos de melhorias com foco na eficiência do serviço.

2. Aspectos Metodológicos

A metodologia utilizada neste artigo será de caráter exploratória que tem por finalidade “identificar os fatores que determinam ou contribuem para ocorrência de fenômenos” (BARBOSA et al., 2012). Quanto ao procedimento utilizado será realizada uma pesquisa de



campo que, conforme Lakatos e Marconi (1999), “é utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”. Portanto, como o objetivo do trabalho é identificar as possíveis falhas que ocorrem durante a logística de materiais da PROGEPE, a pesquisa de campo se configura como a melhor opção, pois será realizada a investigação *in loco*, proporcionando a observação dos fatos de forma espontânea e caracterizando a relevância dos dados a serem analisados.

A abordagem que será utilizada na pesquisa é a quantitativa, pois “os dados coletados são submetidos a procedimentos estatísticos” (BARBOSA et al., 2012) como os gráficos ou planilhas que ajudam a conhecer e descrever o objeto de pesquisa e analisar os dados coletados. Em complemento, será utilizada a abordagem qualitativa para análise dos dados e comparação com as teorias e fundamentações qualitativas. A coleta dos dados será realizada através da aplicação de questionário estruturado. A revisão bibliográfica sobre o tema trará o suporte necessário para a verificação dos dados após a aplicação do questionário.

A população a ser pesquisada será composta por todos que trabalham na PROGEPE da Universidade em questão, envolvendo servidores, terceirizados e estagiários, uma amostra com um total de trinta pessoas. A amostra será não probabilística intencional, pois “reúne elementos que se relacionam intencionalmente de acordo com características estabelecidas na pesquisa” (BARBOSA et.al., 2012).

3. Análise e Interpretação dos Dados

O campo de pesquisa escolhido foi uma a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas que compõe um órgão de uma Universidade Federal que atua no Estado de Pernambuco. Considerando o objetivo da pesquisa que é identificar as possíveis falhas que ocorrem na logística de materiais do referido setor, bem como, verificar se os objetivos específicos (apresentar como é feito o levantamento das necessidades de materiais de expediente e em que momento isso é realizado; identificar qual o método utilizado pela PROGEPE para solicitação de materiais ao Almoxarifado e verificar se as solicitações de materiais são atendidas de pronto) serão atendidos.



A amostra pesquisada contou com a colaboração de trinta servidores, dos quais 66,7% são mulheres e 33,3% homens. O questionário foi elaborado com nove questões, das quais duas são abertas.

A referida Instituição foi escolhida por se tratar de uma Universidade de grande porte e que atende um número considerável de usuários, portanto, a logística de materiais precisa ter um planejamento adequado para atender a demanda.

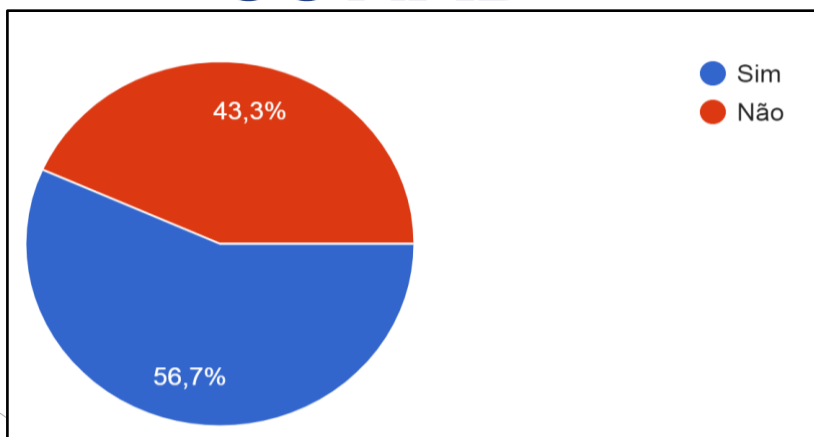
A observação *in loco* e a aplicação do questionário ajudou a esclarecer a importância da logística, pois como exposto por Paura (2012) “o tema logístico hoje é vital para as empresas à medida que otimiza recursos e aumenta a qualidade, o que significa, gastar menos com resultados melhores”. Portanto, é um ponto chave para toda e qualquer Organização, seja público ou privada, pois permite que o trabalho seja realizado de forma eficaz, para atender as necessidades dos usuários.

3.1. O que revela a aplicação do questionário

Neste tópico serão analisadas as respostas dadas ao questionário, utilizando como base os gráficos elaborados a partir de tais respostas e a bibliografia sobre o tema. A análise será realizada em blocos de questões para que se tenha uma visão clara e objetiva, com o intuito de responder os objetivos geral e específicos do artigo. Para que o público alvo da pesquisa tivesse conhecimento do assunto, foi exposto na apresentação do questionário o conceito de gestão de materiais, facilitando a compreensão das perguntas.

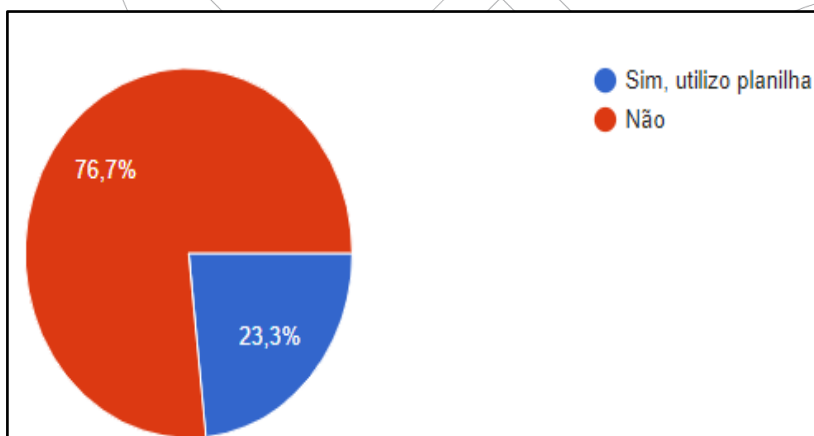
No primeiro momento serão analisadas as questões 1 e 2 que tratam, respectivamente, de saber quantos servidores do setor realizam alguma atividade que envolva a logística de materiais, a saber: Dentro da sua função, você realiza algum processo, mesmo que de forma indireta, voltado para a logística de materiais? Em caso de resposta positiva, você utiliza planilha ou outro método para controle da entrada e saída dos materiais?

Gráfico 1 – Quantidade de pessoas que realizam alguma atividade logística



Fonte: elaboração dos autores (2020)

Gráfico 2 – Quantidade de pessoas que utilizam planilha ou outro método de controle



Fonte: elaboração dos autores (2020)

A intenção era saber quantas pessoas realizam alguma atividade logística no setor e observou-se que 56,7 % dos entrevistados realizam, mesmo que de forma indireta, alguma atividade de logística. Em contraponto ao gráfico 1, o gráfico 2 revela que 76,7% dos entrevistados não utilizam nenhum método de controle dos materiais que entram e que saem, ou seja, é possível identificar que esse processo é realizado de forma adequada e pode ocasionar falhas no processo de entrega do serviço ao cliente.

A logística é dividida entre atividades primárias e atividades de apoio. Para Ballou *apud* Block *et.al.* (2017) as atividades primárias “englobam: transporte, manutenção de estoques e processamento de pedidos, uma vez que influenciam de forma significativa na parcela de custo total da logística, além de serem essenciais para que a tarefa logística ocorra”. Já as atividades de apoio, segundo Block (2017), consistem em “dar suporte ao processo logístico da empresa”,

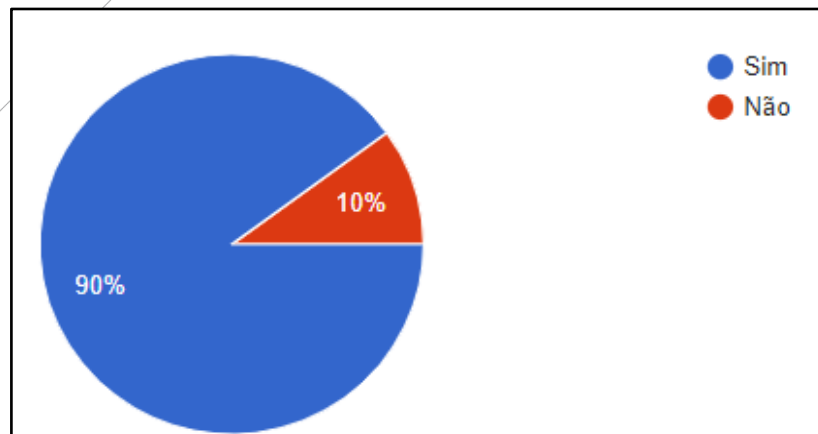


estas se “subdividem em: manuseio de materiais, armazenagem, embalagem, programação do produto e suprimento”.

No que tange ao objetivo da pesquisa, os resultados das respostas dadas às referidas questões encontram-se respaldados nas atividades de apoio, por se tratarem de atividades que são inerentes ao manuseio de materiais, ou seja, no caso dos servidores pesquisados, eles precisam ter conhecimento do material que entra, a quantidade em estoque para realização do trabalho e quanto de material foi utilizado para que se proceda o pedido de reposição. O que se verifica é a primeira falha no processo da logística de materiais na PROGEPE, pois como citado por Rosa (2012) “nas organizações públicas, a Administração de materiais é o processo logístico mais presente na área de serviços e basicamente demanda o abastecimento de produtos para permitir a execução desses serviços”. Nesse sentido, ao não utilizar um método de controle de materiais, o setor pode passar por dificuldades nos processos básicos como, por exemplo, controlar o estoque dos produtos de maior utilização para saber o ponto de pedido dos materiais. Nesse caso, a sugestão para resolução do problema é criar uma planilha dinâmica para controle dos materiais de expediente, a qual todos os servidores da PROGEPE tivessem acesso.

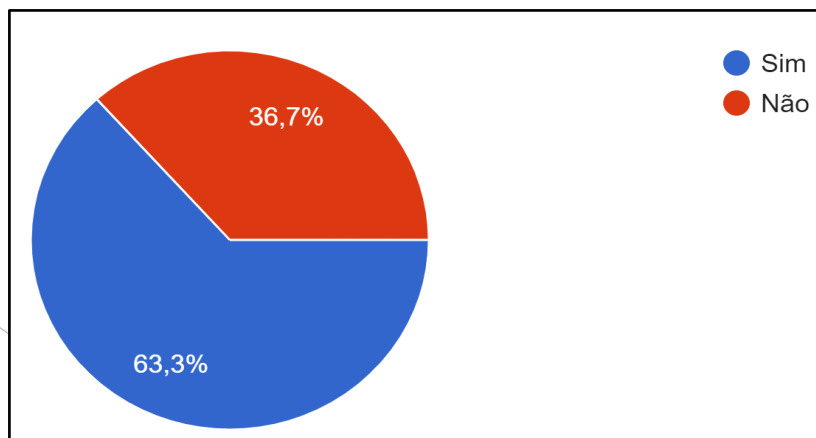
O segundo bloco de perguntas tenta identificar se os entrevistados têm conhecimento do setor responsável pelos materiais, se eles solicitam os materiais de expedientes ao setor competente e como isso é realizado. Para tanto, foram feitas as seguintes perguntas: Você sabe qual o setor competente para solicitar a reposição de materiais? Na falta de material de expediente você solicita ao setor competente? Com base na resposta da pergunta anterior, como é realizada a solicitação?

Gráfico 3 – Quantidade de pessoas que sabem qual o setor responsável pelos materiais



Fonte: elaboração dos autores (2020)

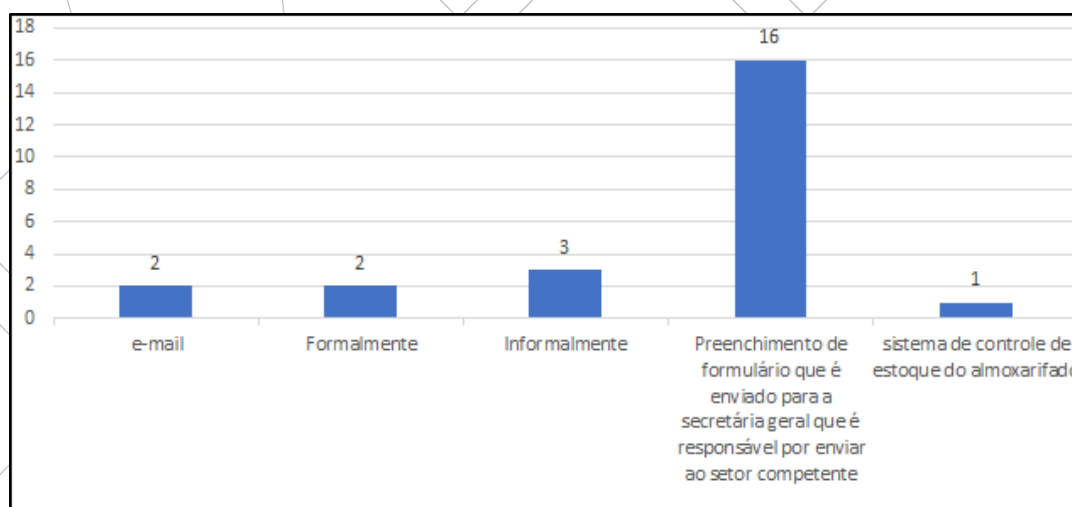
Gráfico 4 – Quantidade de pessoas que solicitam material de expediente



Fonte: elaboração dos autores (2020)

725

Gráfico 5 – Como é realizada a solicitação



Fonte: elaboração dos autores (2020)

Ao analisar o gráfico 3, percebe-se que 90% dos servidores da PROGEPE sabem qual é o setor responsável pela gestão de materiais. Conhecer a instituição que trabalha e obter informações acerca dela é uma forma de melhorar o planejamento estratégico, a eficiência e a eficácia na obtenção dos objetivos. Nesse sentido, para Mintzberg & Quinn *apud* Barreto e Lopes (2005) “o banco de dados estratégico da organização não está na memória dos computadores, mas na cabeça dos gerentes”.

No gráfico 4, observa-se que 63,3% fazem solicitação de material quando necessário. Em contrapartida, ao analisar o gráfico 5 encontram-se algumas discrepâncias em relação a



solicitação de materiais, pois apesar de 90% dos servidores conhecerem qual o setor responsável pelos materiais, a forma como a solicitação é realizada não traduz uma maneira eficiente e direta junto ao setor responsável por isso.

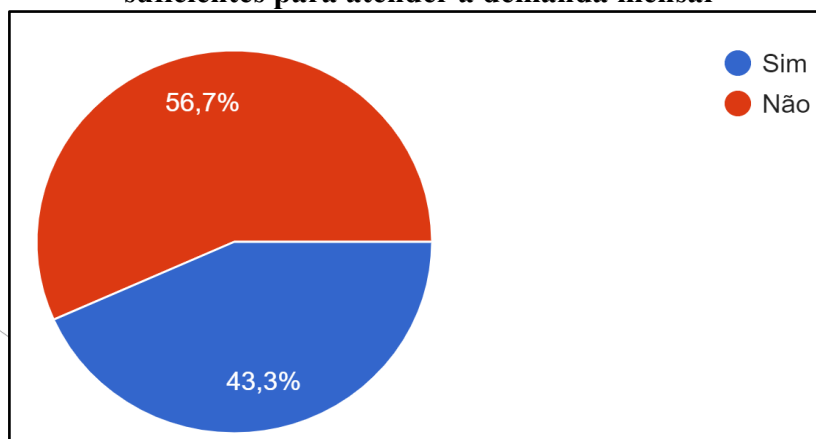
O gráfico 5 revela que 16 pessoas, em um total de 24 que fazem algum pedido de material, preenchem um formulário que é enviado previamente pela servidora que tem o cargo de secretária geral da PROGEPE, no qual é sinalizado o tipo de material que precisa ser resposto e, em seguida, esse formulário é devolvido à supramencionada servidora, que é responsável por fazer a solicitação ao almoxarifado.

No entanto, a utilização de apenas uma servidora para repassar todos os pedidos ao almoxarifado traduz a segunda falha identificada no processo da logística de materiais da PROGEPE, pois na ausência da secretária o setor não realiza pedidos de materiais, o que pode gerar um lapso na prestação dos serviços. Tal questão interfere no atendimento aos princípios básicos de uma Organização pública que são: eficiência e eficácia, pois como exposto por Monteiro (2010) “a gestão eficiente do fluxo de bens e serviços do ponto de origem ao ponto de consumo requer de maneira sequencial, o planejamento, a programação e o controle de um conjunto de atividades”.

A globalização e a revolução tecnológica fizeram com que todos os processos mercadológicos mudassem, inclusive em relação a logística, e nesse sentido “cabe aos gestores aproveitarem essa aceleração tecnológica e de informação para as aplicarem em fatores de diferenciação nos mercados em que atuam” (BARRETO e LOPES, 2005). Diante do exposto, como o foco de análise é uma Pró-Reitora de Gestão de Pessoas, ou seja, órgão público, a sugestão para sanar essa falha seria utilizar os meios tecnológicos disponíveis, como por exemplo: o SIGA (Sistema de Informações e Gestão Acadêmica), para a criação de um *link* integrado ao almoxarifado, para que todos os funcionários tenham acesso aos materiais disponíveis e realizar a solicitação por meio do sistema.

O terceiro bloco de perguntas visa responder o objetivo específico que busca verificar se as solicitações de materiais são atendidas de pronto pelo almoxarifado. Para tanto, foram feitos os seguintes questionamentos: Em relação a quantidade de materiais disponíveis, você diria que é suficiente para atender a demanda mensal? Quando você ou o setor em que trabalha faz uma solicitação de materiais, qual o tempo médio para a solicitação ser atendida?

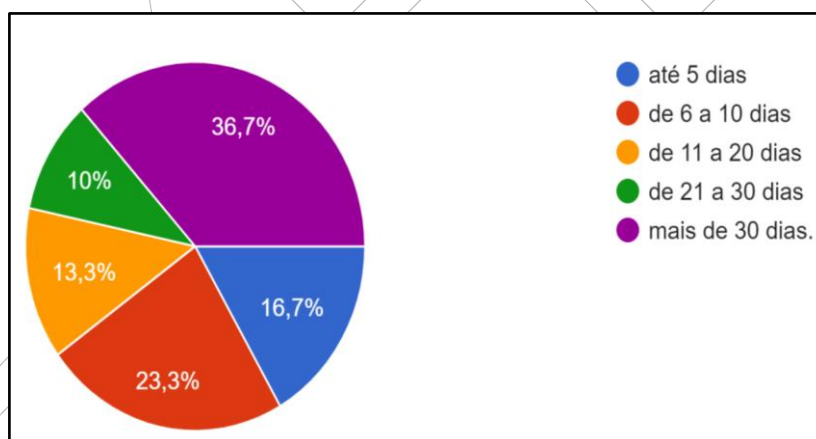
Gráfico 6 – Quantidade de pessoas que acreditam que os materiais disponíveis são suficientes para atender a demanda mensal



Fonte: elaboração dos autores (2020)

727

Gráfico 7 – Tempo médio para a solicitação de materiais ser atendida



Fonte: elaboração dos autores (2020)

Monteiro (2010) expõe que “na organização pública, a missão do gestor é estabelecer o nível de atividades logísticas necessário para atender ao público alvo organizacional no tempo certo, no local certo e nas condições e formas desejadas”. Porém, ao analisar o gráfico 6 é possível perceber que essa missão não está sendo realizada da forma correta, pois apenas 43,3% acreditam que a quantidade de materiais disponíveis é suficiente para atender a demanda mensal, enquanto 56,7% acreditam que é insuficiente.

Reforçando o gráfico 6, verifica-se que o tempo médio para atendimento das solicitações de materiais por parte do almoxarifado é maior que trinta dias, o que não contribui para a realização adequada do serviço aos usuários e é contrário ao que diz Ballou (2001) que deve-se disponibilizar os materiais, no lugar certo, no tempo certo e nas condições e quantidades

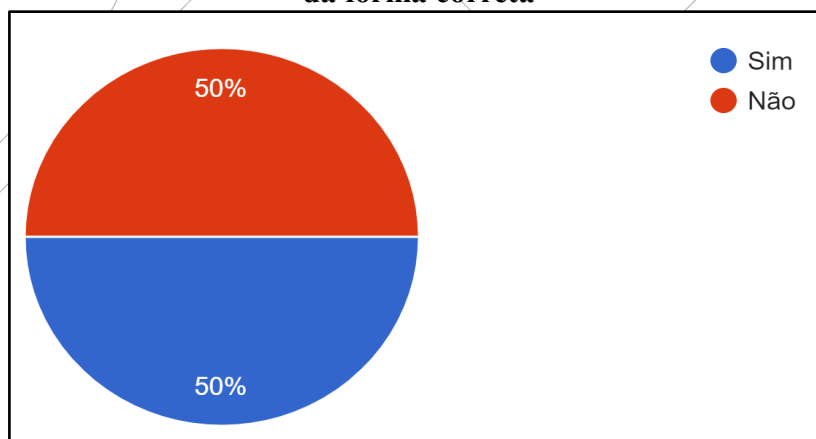


desejadas, podendo agregar assim facilidades para os setores que estão interligados, e garantir a disponibilidade do produto.

Mais uma vez encontra-se uma falha na logística de materiais do referido órgão, pois por se tratar de uma unidade que é responsável por atender muitos usuários, necessita ter todos os materiais de expediente a disposição para que os serviços prestados à população sejam eficientes. Nesse sentido, verifica-se que os três objetivos do planejamento logístico de uma organização não estão sendo contemplados, são eles: “a redução de custos, a redução de investimento e a melhoria de serviço” (ROSA, 2012, pág. 43).

O quarto e último bloco de questões visa identificar se os servidores entrevistados consideram que na logística de materiais da PROGEPE ocorrem falhas, ou se ela está sendo realizada da forma correta. Nesse sentido, duas questões foram colocadas: Em relação a administração de materiais no setor em que trabalha, você diria que é realizada da forma correta? Em caso de resposta negativa, aponte alguma(s) falha(s) nesse processo.

Gráfico 8 – Quantidade de pessoas que consideram que a gestão de materiais é realizada da forma correta



Fonte: elaboração dos autores (2020)

**Quadro 1 – Falhas na Logística de Materiais da PROGEPE segundo os entrevistados**

Falhas apontadas pelos servidores na logística de materiais da PROGEPE
1. - A solicitação de materiais é feita no papel, sem nenhuma planilha eletrônica. - Muitos dos itens que estão na relação não estão disponíveis; - O tempo de espera para a chegada é longo; - A qualidade de alguns materiais poderia ser melhor.
2. Deveria haver uma planilha de controle de entrada e saída de materiais, além do cálculo do ponto de reposição do estoque para não haver desabastecimento.
3. Não há um controle efetivo. Existe, porém não é seguro.
4. Lista de materiais desatualizados; demora em atender; falta material básico como caneta.
5. No caso, o que deveria ocorrer é a substituição dos equipamentos antigos e/ou defeituosos, como os computadores e impressoras.
6. Demora na entrega de materiais, ultrapassando 60 dias.
7. Falta periodicidade e só se solicita quando já está acabando.
8. Falta de procedimento para controle, usos e distribuição de materiais.
9. Falta um controle maior sobre os materiais que mais são utilizados, pois terminam comprando mais materiais que se utiliza menos.
10. - Material recebido sempre inferior ao solicitado; - Demora na entrega do material.
11. Aparentemente não se faz uma ponderação dos materiais mais utilizados e a correspondente necessidade de utilização.
12. Normalmente ocorre desperdício de papel A4.
13. Falta materiais; as canetas são guardadas por muito tempo e secam; não tem sempre todo tipo de material.
14. Falta de controle (Instrumento)
15. Temos alguns desperdícios, principalmente de folhas.
16. - Não há um controle em relação a solicitação dos materiais; - Nem todos os materiais que estão na lista estão disponíveis para solicitação; - Quantidade dos materiais recebidos é menor do que a solicitada.

Fonte: elaboração dos autores (2020)



Em relação ao questionamento sobre se a gestão de materiais é feita de forma correta, a resposta foi 50% sim e 50% não, conforme gráfico 8, o que contradiz a Tabela 1 que apresenta 16 respostas sobre as possíveis falhas no processo logístico da PROGEPE. Portanto, considera-se que apesar de um funcionário acreditar que a gestão de materiais é realizada da forma correta, ele sugere que sejam realizadas melhorias no setor para que a prestação dos serviços seja eficiente. Nesse sentido, observou-se que a maioria dos servidores entrevistados apontam algum tipo de falha na logística de materiais da PROGEPE.

Barreto e Lopes (2005) apontam que “um gerenciamento eficiente do sistema logístico pode proporcionar à organização uma fonte de vantagem”, em relação ao setor público a vantagem se caracteriza em função da prestação eficiente do serviço que é oferecido ao usuário.

A falta de agilidade na solução dos problemas demonstra que a Organização pública não fez o planejamento de suas ações e isso inclui o planejamento logístico, pois “executar planejamento estratégico, tático e operacional se torna vital para a excelência do funcionamento das atividades que a logística engloba” (BARRETO e LOPES, 2005, pág. 06). Diante do exposto, torna-se evidente a necessidade de planejar as operações logísticas da PROGEPE para atender de forma correta as demandas do setor.

4. Aspectos Conclusivos

O presente trabalho se propôs a identificar se na logística de materiais da Pró-Reitora de Gestão de Pessoas de uma conceituada Universidade Federal do Estado de Pernambuco existia alguma falha. Para tanto, foi aplicado um questionário com os servidores e a partir das respostas foi possível constatar que o processo logístico de materiais da PROGEPE contém várias lacunas, portanto, o objetivo geral do presente trabalho foi alcançado, assim como os objetivos específicos, que se basearam em saber como é feito o levantamento das necessidades de materiais de expediente e em que momento isso é realizado; identificar qual o método utilizado pela PROGEPE para solicitação de materiais ao Almoxarifado e verificar se as solicitações de materiais são atendidas de pronto.

Considerando os gráficos e quadro 1, a conclusão a que se chega é que não há planejamento em nenhuma das esferas seja estratégico, tático ou operacional, visto que, foram apontadas ao longo do texto várias situações que justificam essa afirmação, por exemplo: o



tempo médio de atendimento às solicitações de materiais que ultrapassam os 30 dias, a falta de material de expediente como relatado na Tabela 1 por vários entrevistados e a ausência de um método de controle dos materiais.

Portanto, visando sanar os problemas existentes na logística de materiais da PROGEPE, além das sugestões inseridas ao longo do texto, acreditamos que uma possível solução seria a utilização de um Sistema Lógico de Informação e Telecomunicações - LITS, pois com ele, segundo Rosa (2012, pág. 63), “a organização espera poder prever, antecipar e planejar todas as operações logísticas, garantindo que elas possam ser rastreadas no tempo necessário e que os produtos possam ser localizados, controlando e relatando as operações executadas”.

A realização dessa pesquisa configurou-se como um desafio, pois o grupo de pesquisadores encontrou alguns problemas no momento de fazer a pesquisa *in loco* e aplicar o questionário, visto que, a Universidade escolhida fica em outro Estado e o período destinado ao trabalho de campo coincidiu com o período de recesso de final de ano e férias nas Universidades. No entanto, por se tratar de um tema central para o estudo da administração pública, a realização do trabalho se tornou construtiva e aprazível, nos instigando na busca por aprofundar o assunto em trabalhos futuros.



Referências

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. 4ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BARBOSA, J. E. M. *et al.* **Prática de Pesquisa em Administração de Sistema de Informação**. João Pessoa: IFPB, 2012.

BARRETO, Juliana Menna. LOPES, Luis Felipe Dias. **Análise das falhas no processo logístico devido a falta de um controle de qualidade**. Revista Produção On line. ISSN 1676-1901, Vol. 5/nº 2/julho de 2005. Disponível em: <https://producaoonline.org.br/rpo/article/view/331>. Acesso em: 10 de dezembro de 2019.

BLOCK, N. C da S. *et al.* **Atividades Logísticas: Estudo de caso em uma transportadora localizada na região centro-oeste do Paraná**. Artigo. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_238_379_34384.pdf. Acesso em: 25 de janeiro de 2020.

LAKATOS, E. M. MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5.ed. - São Paulo: Atlas 2003.

MONTEIRO, José. **Logística aplicada à organização pública**. Artigo. disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/logistica-aplicada-a-organizacao-publica>. Acesso em: 13 de novembro 2019.

PAURA, G. L. **Fundamentos da Logística**. Curitiba: IFPR, 2012.

ROSA, R. D. A. **Gestão de Operações e Logística I**. 2ª. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2012.

VAZ, J. C. LOTTA, G. S. **A contribuição da logística integrada às decisões de gestão das políticas no Brasil**. Revista de Administração Pública - Rio de Janeiro, nº 45 (1): 107-139, jan/fev. 2011.

ISBN nº 978-65-993495-0-8