

NILDELAINE CRISTINA COSTA

**GESTÃO DE SUPRIMENTOS NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE EM UMA
UNIDADE ESPECIALIZADA DE ATENDIMENTO À SAÚDE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade
Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à
obtenção do título de Especialista em Gestão Pública
Orientador: Prof. Me Cléverson Ramom Carvalho Silva

Belo Horizonte
2019

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

NILDELAINE CRISTINA COSTA

**GESTÃO DE SUPRIMENTOS NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE EM UMA
UNIDADE ESPECIALIZADA DE ATENDIMENTO À SAÚDE**

Belo Horizonte
2019



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Curso de Especialização em Gestão Pública

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor(a) **Nildelaine Cristina Costa**, REGISTRO Nº **2017759656**. No dia 10/05/2019 às 20:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Pública, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**Gestão de Suprimentos em uma Unidade Especializada de Atendimento à Saúde - Análise Qualitativa dos Impactos Provocados nos Responsáveis pela Prestação Direta dos Serviços**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o(a) orientador(a) e Presidente da Comissão, **Cleverson Ramom Carvalho Silva**, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao(à) aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

() APROVADO

APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA - PRAZO MÁXIMO DE 7 (SETE) DIAS

() NÃO APROVADO

76 pontos (setenta e seis) trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) aluno(a) pelo(a) orientador(a) e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 10/05/2019.

Prof. Cleverson Ramom Carvalho Silva
(Orientador(a))

Cleverson Ramom Carvalho Silva

Prof(a). João Francisco Sarno Carvalho

João Francisco Sarno Carvalho

Prof(a). Narrayra Granier Cunha

Narayra Granier Cunha



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Curso de Especialização em Gestão Pública


MODIFICAÇÃO EM TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Modificações exigidas no TCC do(a) aluno(a) **Nildelaine Cristina Costa**, número de matrícula **2017759656**.

Modificações solicitadas:

Preservar os parágrafos da revisão de literatura, deixando-os mais simples e menores;
Confrontar os dados com a teoria
Retomar os objetivos nas conclusões finais;
Colocar a pergunta de pesquisa na introdução
Categorizar os dados obtidos nas entrevistas
Finalizar o item 4 (resultados)

O prazo para entrega do TCC contemplando as alterações determinadas pela comissão é de no máximo 7 dias, sendo o(a) orientador(a) responsável pela correção final.


Prof(a). **Cleverson Ramom Carvalho Silva**
Orientador(a)

Assinatura do(a) aluno(a): **Nildelaine Cristina Costa**

Atesto que as alterações exigidas Foram Cumpridas
 Não foram cumpridas

Belo Horizonte, 17 de maio de 2019

Professor Orientador


Assinatura

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	7
2.1 Das Organizações e a importância dos gestores e fornecedores	9
2.2 Processo Decisório	11
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	13
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	16
4.1.1 Gerentes	16
4.1.2 Auxiliares	19
4.1.3 Odontólogos	20
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	22
REFERÊNCIAS	24

Resumo

O controle de estoques é de fundamental importância para a administração pública, pois a falta de suprimentos compromete a prestação de serviços, e o seu excesso, pode gerar prejuízos. Sendo assim, este artigo tem como objetivo analisar a gestão de suprimentos em uma unidade especializada de atendimento à saúde, de sorte a verificar os impactos provocados pela má gestão dos estoques. Interessa à pesquisa verificar se a gestão de suprimentos impacta diretamente os profissionais e a própria prestação de serviços. Para tanto, foram realizadas entrevistas com Odontólogos, administradores, gerentes de unidade e técnicos, além de consultas aos bancos de dados e observação detalhada da rotina.

Palavras Chave: Administração Pública, Gestão e suprimentos; Tomada de decisão

Abstract

Inventory control is of fundamental importance for public administration, since the lack of supplies compromises the provision of services, and its excess can generate losses. Thus, this article aims to analyze the management of supplies in a specialized health care unit, in order to verify the impacts caused by poor inventory management. It is interesting to the research to verify if the management of supplies directly impacts the professionals and the own provision of services. For this, interviews were conducted with dentists, administrators, unit managers and technicians, as well as database queries and detailed routine observation.

Keywords: Public Administration, Management and supplies; Decision Making

1. INTRODUÇÃO

A oferta de serviços públicos de qualidade está intimamente relacionada com um bom gerenciamento de estoques. A falta de um insumo pode causar inúmeros transtornos que comprometem o atendimento em postos de saúde, escolas e hospitais. Por outro lado, o mau dimensionamento e o excesso de materiais podem acarretar prejuízos na forma de produtos vencidos e desperdiçados. (Silva et all, 2010).

Estoques são todos os bens e materiais mantidos por uma organização para suprir demandas futuras. Possuem essencialmente duas funções básicas: alimentar a produção e suprir as vendas. Podem ser encontrados na forma de matéria-prima, produto em processo (em elaboração/produção), produto acabado, materiais e embalagens e produtos necessários para manutenção, reparo e suprimentos de operações, não necessariamente utilizados no processo de fabricação. (www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/conceituando-estoques/65117)

Diferentemente do setor privado, onde estoques são vistos como lucros potenciais; nas entidades públicas, os estoques são essenciais na concessão de bens e na prestação de serviços junto à sociedade (MATIAS; CAMPELLO, 2000). Portanto, no setor público obter lucro pela venda de um produto não é o objetivo primordial. Neste contexto, a gestão de estoques tem por objetivo prover os materiais para a prestação dos serviços com qualidade, que é uma das missões da administração pública.

Quanto aos princípios que permeiam o gerenciamento de estoques a Constituição Federal de 1988, no *caput* de seu art. 37, torna explícito alguns fundamentos que devem nortear o funcionamento da administração pública brasileira “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).

O princípio da eficiência – último entre os princípios que regem a administração pública, conforme *caput* do artigo 37 da CF/88 – foi acrescentado à Carta Magna pela Emenda Constitucional nº 19/1998. Nas palavras de Moraes (2010, p. 333) “[...] o princípio da eficiência é aquele que impõe à administração pública direta e indireta e a seus agentes a

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”.

Alcançar a eficiência é um dos maiores desafios na gestão pública, e conseqüentemente, da gestão de estoques. A prestação de serviços impõe a compra de insumos e gerenciamento de estoques de forma mais inteligente e conectada com os demais setores; o estoque de materiais é primordial em qualquer organização, e no setor público, ele se torna essencial. Portanto, o setor ou os setores responsáveis pelo gerenciamento de estoques devem trabalhar de forma conjunta com o setor de compras.

O processo de compra na administração pública exige um processo legal, a licitação; que obriga o administrador a seguir regras legais e ter um conhecimento apurado da demanda de insumos, haja vista que esgotado o estoque interrompe-se a prestação de serviços, ou ela deixa de cumprir seu objetivo, na maioria das vezes, será necessário um processo licitatório que demanda tempo e orçamento para aquisição de novos produtos.

Um dos fatores que justifica o presente trabalho é a quantidade de dinheiro público alocado nesses itens, depois dos gastos com pessoal e para a rolagem das dívidas públicas, um dos itens de maior relevância quando se trata do gasto público são as contratações, as compras públicas. As compras governamentais do Governo Federal movimentaram, em 2012, R\$ 72,6 bilhões na aquisição de bens e serviços por meio de 231,8 mil processos, levando-se em consideração todas as modalidades de contratação, inclusive os casos de dispensa e inexigibilidade de licitação, que somaram 193,7 mil (84%) processos, somando mais de R\$ 24 bilhões, que representaram 34% dos valores empregados em compras e contratações (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO; 2013).

Suprimentos adequados no momento correto são essenciais para o funcionamento das organizações, principalmente no setor de saúde e é um problema crônico na administração pública.

Além disso, o referido trabalho também se justifica diante da insatisfação e transtornos causados pela falta de material e equipamentos para trabalhar de forma digna, segura e de conformidade com normas e protocolos. O que gera desmotivação dos servidores e insatisfação dos usuários com os serviços públicos, no setor de saúde. Ademais, a falta de material enseja em servidores ociosos e usuários, razão de existir do sistema, desassistidos, o que os torna intolerantes e agressivos.

Diante do exposto, este estudo tem como objetivo geral analisar a distribuição e gestão de suprimentos em unidade de saúde do município de Belo Horizonte. Tendo como objetivo específica de avaliar os impactos causados pela falta de suprimentos, sofridos pelos profissionais de saúde que ficam em contato direto com o usuário final. Metodologicamente, esta pesquisa é de natureza qualitativa e o referido objetivo será alcançado por meio de observação e entrevistas semiestruturadas, em uma unidade especializada de saúde em Belo Horizonte, que realiza atendimentos de atenção secundária na área de odontologia e que, objetivamente, é o ponto de convergência entre estoque e o oferecimento de serviço ao público.

Além desta introdução, este trabalho possui mais quatro seções. A segunda seção traz uma breve revisão bibliográfica sobre a administração de forma geral, em particular da importância da gestão de estoques, da necessidade de um profissional que conduza o processo administrativo e, especificamente das organizações e da importância dos gestores e fornecedores. Encerrando a segunda seção há a abordagem ao processo decisório, pois sem decisão e quem decida, não há administração. Na seção seguinte, são apresentados os aspectos metodológicos desta pesquisa. A quarta seção expõe a análise e os resultados, dando ênfase aos impactos e situações observadas, na última seção as considerações finais da autora.

2. REVISÃO DE LITERATURA

O mercado privado é caracterizado pela concorrência intensa, com foco no objetivo primário que, no entender de Atkinson, *et al* (2011), reside na otimização do lucro. Por outro lado, na administração pública, busca-se atender aos interesses coletivos, ou seja, diferentemente da administração particular que busca atender às necessidades individuais e o lucro. “ O público espera da Administração Pública o melhor atendimento de suas demandas sociais, pelo uso eficiente de recursos e transparência dos atos” (MOTTA, 2013, p. 82).

Para que a administração alcance seu objetivo, a logística é de suma importância, dada a necessidade de atender as demandas da população no tempo certo, com eficiência e eficácia.

Como os processos de contratações públicas são mais lentos – quando comparados com as compras da iniciativa privada – é de fundamental importância a gestão efetiva de suprimentos para não deixar de atender a população devido à falta de materiais, equipamentos e serviços; porque sem os insumos necessários os serviços como educação, saúde e segurança, por

exemplo, não são prestados ou o são de forma ineficiente, ineficaz e certamente sem efetividade.

De acordo com Vago *et al* (2013) a gestão dos estoques no curso da cadeia de suprimentos é essencial para a administração eficiente dos materiais nas organizações, sejam estas públicas ou privadas. A falta de materiais de alta rotatividade, ou mesmo de baixa, porém que sejam importantes para o funcionamento da organização, pode implicar significativos prejuízos para as organizações, uma vez que podem ter, devido a estas faltas, seu sistema produtivo afetado.

Por isto, em todos os setores de uma organização moderna, seja ela pública ou privada, no entender de Zanon (2008), há a exigência de um profissional capaz de estabelecer prioridades, que se envolva em questões da organização, do ambiente, do cliente e do cidadão, viabilizando expectativas em relação à qualidade e à pertinência dos serviços implementados.

Para Marin (2003), o grande desafio da administração de materiais é proceder ao estabelecimento de níveis de estoque que segundo Gianesi e Biazzi (2011), apesar de sua importância para as organizações, a gestão dos estoques tem sido frequentemente tratada de modo pouco formal.

Na mesma esteira de pensamento, Pereira (2002) destaca que a logística é uma atividade que navega por toda a cadeia de valor das instituições no que tange ao planejamento, ao manuseio, armazenagem e movimentação de materiais por todo o ciclo de produção de qualquer bem ou serviço.

A gestão de estoques eficiente e calcada no planejamento assume um patamar importante nos órgãos públicos. Quanto menor o nível de estoques, com pontos de ressuprimento devidamente dimensionados, menor risco de desabastecimento e maior é a garantia do fornecimento no prazo estipulado.

Planejar é essencial para definir e manter um nível de estoque que atenda, suficientemente, às necessidades com regularidade e continuidade uma rede de serviços. Portanto, faz-se necessário um controle eficiente e a utilização de instrumentos para registro das informações que facilitem o acompanhamento e subsidiem a programação.

Alt e Martins (2003) entendem que o estudo sobre os estoques é tão antigo quanto o estudo da própria administração. Os estoques funcionam como elemento regulador, quer do fluxo de produção no processo manufatureiro, quer do fluxo de vendas, no processo comercial.

A Administração Pública é responsável por gerenciar os serviços que são prestados à sociedade em geral e cabe ao administrador de materiais realizar, de forma eficaz, todas as atividades relacionadas aos estoques.

A ação proativa na busca de satisfação dos anseios institucionais é o cerne do que se espera do administrador público e atende aos preceitos éticos da boa gestão.

A Administração de Materiais no Setor Público deveria ter a preocupação de eliminar custos de estocagem e de realizar todas as tarefas relacionadas aos estoques, de maneira que maximize a qualidade dos serviços aos interessados que, no setor público, seriam os agentes públicos e a população que é o usuário final do serviço (TRIDAPALLI; FERNANDES; MACHADO, 2009).

2.1 Das Organizações e a importância dos gestores e fornecedores

As organizações segundo Drucker (1997) estão inseridas num ambiente de interdependência, sendo que sua ação impacta a sociedade, o ambiente externo e, por consequência, recebe a influência deste. Nesse ambiente de relações, a logística desempenha papel fundamental entre o interno que implementa ações, gera políticas e executa programas com o externo, que é a população alvo das políticas e programas.

Toda organização, seja ela pública ou privada, possui *stakeholders*, que são partes interessadas e/ou envolvidas na empresa, que geram impacto nela ou são impactados por elas; no caso dos órgãos públicos os gestores, funcionários, fornecedores e os usuários da ação pública a cargo da organização são exemplos de *stakeholders*.

Stakeholders -todos eles- são de extrema importância para que os negócios aconteçam, os resultados sejam alcançados e para que a organização funcione e cresça de forma sustentável. Para Michtell, Agle e Wood (1997), entre as organizações e seus *stakeholders* estabelece-se uma interdependência sistêmica, a fim de viabilizar a consecução dos objetivos propostos para as organizações envolvidas.

A relação entre a organização e seus *stakeholders* é construída e consolidada a partir de três atributos (poder, legitimidade e urgência), os resultados podem vir a garantir os ganhos ou perdas das organizações. Esta relação necessariamente é permeada por uma conduta ética,

pela confiança e pela transparência, o que requer um comprometimento de todos os níveis hierárquicos da organização, inclusive promovendo a revisão de conceitos internos, valores e formas de atuação, se necessário for. (BORGER, 2001; MELLO NETO; FROES, 1999; SROUR, 1998).

Nessa linha de pensamento, entendemos a importância do gestor e sua integração com todos os envolvidos. Geralmente, os servidores lotados nos setores responsáveis pelas compras e pela logística de suprimentos dentro de um órgão público, não têm ciência ou não presenciam de perto os transtornos gerados pela falta de suprimentos para os que estão em contato direto com os usuários. Sendo assim, a não vivência dos problemas oriundos pela má gestão de materiais, compromete a eficácia do atendimento e a efetividade.

De acordo com Chiavenato (1999), o gestor é a figura que deve conduzir as pessoas em uma organização e, para isso, deve compreender como lidar com cada uma delas e extrair os melhores resultados para ele, valorizando as potencialidades. Resumidamente, esse profissional – o gestor – precisa ter domínio sobre o planejamento, a organização e para estar em condições de resolver diferentes situações.

Simon (1987) afirma que o administrador além de tomar suas decisões da melhor maneira possível, deverá providenciar para que todos na sua organização tomem-nas de maneira efetiva.

A falta de gestão ou a gestão deficitária dos fluxos de materiais dentro das unidades de saúde gera desperdício, às vezes, por excesso e, ironicamente, também em situações que levam o servidor a substituir um suprimento em falta por outro muito mais caro. O procedimento em si fica mais oneroso porém, nesse processo, o paciente não é desassistido.

A disponibilização de material para as unidades é feita por critérios empíricos e sem controle real do consumo. De um lado, segundo Coelho (2010), podemos ter o excesso de materiais e migração de produtos entre as áreas, o que causaria a perda da rastreabilidade destes, não só dentro das unidades, mas também no sistema de saúde como um todo.

Noutra vertente temos um planejamento cada vez mais falho, pontos de ressurgimento impossíveis de ser calculados; para finalmente, desembocarmos num ciclo de fragilidades e vícios que constrói um ambiente propício aos desvios e à corrupção e, seguramente, penaliza o cidadão usuário do sistema.

Pereira (2002) aponta a necessidade de se adotar inovações no sistema de logística de qualquer unidade de saúde. Da eficiência, a eficácia e a efetividade logísticas, nestes casos, pode depender a vida ou a qualidade de vida do paciente.

Bittar (2000) ressalta que os processos de trabalho necessitam ser repensados para que se possa gerenciar o adequado uso de materiais, sendo esse fato relevante em unidades de saúde devido às especificidades das ações de saúde, suas consequências e as responsabilidades envolvidas. Quando falta papel em uma repartição é grave, mas menos grave do que quando falta fio de sutura ou antibióticos.

Para Falk (2001), a informação é um elemento de suma importância no processo de tomada de decisão. No sistema de saúde brasileiro, há necessidade de se utilizar instrumentos que auxiliem na produção de informações de apoio a gestão, pois apenas quinze por cento dos hospitais brasileiros tem sistemas informatizados de gestão.

2.2 Processo Decisório

A administração, segundo Chiavenato (1999), tem o escopo fundamental de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos totais de uma empresa a fim de alcançar seus objetivos.

As técnicas de tomada de decisão têm sido amplamente avançadas pelo desenvolvimento de um amplo número de ferramentas – em particular, as ferramentas de pesquisa operacional, ciência de gerenciamento e tecnologias de sistemas especialistas (Simon 1987).

Para Chiavenato (1999), a abordagem da tomada de decisão é a tarefa mais característica do administrador. No entanto, tendo como premissa que processos administrativos são processos decisórios, Ansoff (1977) afirma que todo executivo experiente sabe que grande parte de seu trabalho é ocupado por um processo diário de tomada de decisões e, portanto, deve ser potencializado por parte das empresas, através dos recursos básicos: físicos, financeiros e humanos.

Pereira e Fonseca (1997) entenderam que a decisão é um processo sistêmico, paradoxal e contextual, não podendo ser analisada separadamente das circunstâncias que a envolvem. O

conhecimento das características, dos paradoxos e desafios da sociedade é essencial à compreensão dos processos decisórios.

O processo de tomada de decisão passa obrigatoriamente pelo da informação que requer uso de sistemas computacionais (sistemas especialistas ou de inteligência artificial), que permitam trabalhar com eficiência o processo informacional (Simon, 1998).

Esses sistemas têm o objetivo de proporcionar a cada membro do grupo parte substancial das informações, pressupostos, objetivos e atitudes que fazem parte do processo de decisão. No entender de Simon (1947), a organização é um complexo sistema de comunicações e inter-relações existentes num grupamento humano.

A formação e a especialização de administradores públicos são de suma importância haja vista que se eliminam, pelo menos em tese, receios advindos da falta de conhecimento, que conspurcam a oportunidade e a qualidade da decisão.

Esforços de governo têm trazido programas justamente para o aprimoramento de gestores, administradores públicos, com a finalidade de tornar a administração pública cada vez mais técnica, mais eficiente.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta é uma pesquisa qualitativa desenvolvida em uma Unidade de saúde do Município de Belo Horizonte. Para Silva & Menezes (2000, p. 20) considera-se como pesquisa qualitativa aquela onde há

(...) uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Este estudo teve supedâneo em pesquisa de campo realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, consultas junto aos bancos de dados próprios e observação da rotina de atendimento odontológico, suas nuances, acertos e falhas, para ao final, conjuminando todos, poder produzir conhecimento por meio da análise da pesquisadora.

Esta pesquisa se trata de um estudo de caso. Segundo Yin (2005), em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”. Isso ocorre quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Gil (2009) aponta alguns propósitos dos estudos de caso: 1) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; 2) preservar o caráter unitário do objeto estudado; 3) descrever a situação do contexto em que está sendo feita uma determinada investigação; 4) formular hipóteses ou desenvolver teorias e 5) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações complexas que não permitam o uso de levantamentos e experimentos.

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas que, segundo Appolinário (2004), possui elementos estruturados e não estruturados que permitem a interação entre entrevistado e entrevistador. Foi elaborado, por conseguinte, dois roteiros de entrevistas com o escopo de manter uma trajetória de raciocínio. Ambas foram realizadas no mês de novembro de 2018 e janeiro de 2019, conforme tabelas 1 e 2 seguintes :

Tabela 1- Roteiro de entrevistas com profissionais da área de suprimento

Nº	Roteiro de perguntas	Objetivos
1	Fale um pouco sobre a rotina de suprimento.	Conhecer a realidade do profissional.
2	Agora, fale um pouco sobre você.	Conhecer o perfil do administrador encarregado do suprimento
3	Você já visitou os setores que abastece?	Avaliar como o profissional enxerga os servidores que usarão os produtos adquiridos.
4	Qual e como é a sua relação com os setores que demandam suprimento?	Avaliar as relações entre setores
5	Você já enfrentou algum problema de fornecimento nesta Unidade?	Conhecer a relação do supridor com a Unidade.
6	As informações de demanda chegam com oportunidade?	Conhecer a relação entre os setores
7	Você tem dificuldades de entendimento técnico ou de diálogo?	Conhecer a relação dentro da unidade
8	Existe uma pessoa que seja referência na Unidade?	Conhecer a relação entre os setores.
9	Fale sobre desabastecimentos.	Conhecer a realidade.

Fonte: elaborado pela autora.

Tabela 2 - Roteiro de entrevistas com os profissionais de saúde.

Nº	Roteiro de perguntas	Objetivos
1	Fale um pouco sobre sua rotina de trabalho.	Conhecer a realidade do profissional.
2	Agora, fale um pouco sobre você.	Conhecer o perfil do profissional
3	Você já visitou a unidade que abastece esta unidade de saúde?	Saber se o profissional conhece e se relaciona com setor de dispensação
4	Você já foi chamado a opinar sobre materiais adquiridos ou concitado a avaliar tecnicamente algum item?	Avaliar as relações entre gerencia e profissionais.
5	Você já enfrentou algum problema de fornecimento nesta Unidade?	Conhecer a realidade da Unidade.
6	Há desabastecimentos frequentes?	Conhecer a realidade.
7	Você tem dificuldades de entendimento técnico ou de diálogo?	Conhecer as relações dentro da unidade.
8	Você já teve de cancelar atendimentos por falta de material?	Conhecer a realidade.
9	Fale sobre desabastecimentos e como isto impacta em sua rotina.	Conhecer a realidade.

Fonte: elaborado pela autora.

Os roteiros permitem apenas um direcionamento, mas não têm a pretensão de pôr termo à entrevista, pois acabou se transformando em diálogo entre colegas de trabalho onde ocorreu trocas informações sobre o atendimento, experiências vivenciadas e desabafos. A pesquisa concentrou-se em uma das quatro unidades de atenção secundária que atendem especialidades

odontológicas no município de Belo Horizonte-MG.

Foram entrevistados dois gerentes, que serão identificados como G1e G2, uma auxiliar de administração – ACdm que manifestou no momento da entrevista não ter conhecimento sobre abastecimento da unidade , motivo pelo qual foi descartada nos resultados, duas funcionárias responsáveis pelo abastecimento de suprimentos na unidade - Ax1 e Ax2, e doze cirurgiões dentistas, dos quais três nas especialidades prótese dentária - PD1,PD2,PD3, dois em periodontia - P1,P2, quatro em endodontia - E1,E2,E3,E4 e três em cirurgia - C1,C2,C3, escolhidos baseados no turno de trabalho . Todos trabalham no mesmo horário com exceção dos gerentes que possuem horário flexível e todos concordaram em responder as perguntas , mas não permitiram ser identificados.

Os entrevistados também foram escolhidos levando-se em consideração o envolvimento que cada um dos atores com o atendimento ao público da unidade de saúde pesquisada. Além disso, pelos cargos que ocupam e pela natureza do serviço são fortemente impactados pela má gestão de suprimentos.

Após coletar os dados por meio das entrevistas, os mesmos foram submetidos à análise de conteúdo, de caráter qualitativo. Essa técnica se divide em três etapas, a primeira delas refere-se à pré-análise, que por sua vez, se subdivide em mais quatro etapas, quais sejam: a) leitura “flutuante”, caracterizada pela primeira leitura do material em análise; b) a escolha dos trechos que serão de fato utilizados para a análise; c) elaboração de hipóteses e d) a formulação de indicadores, considerando o material analisado. (BARDIN, 2006), (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta pesquisa está focada em analisar os impactos causados pela falta de suprimentos, sofridos pelos profissionais de saúde, e que comprometem o atendimento ao público assistido por uma Unidade de saúde do Município de Belo Horizonte. A maioria dos profissionais abordados atua na atenção odontológica, que demanda profissionais qualificados e material próprio, obedecendo a regramentos, normativas, protocolos e condutas.

A prestação de serviços pela administração pública pressupõe a contratação de um profissional, mormente via concurso público, e aquisição de insumos via licitações, em suas mais diversas modalidades.

Na vertente financeira, antes do procedimento de compra, o crédito orçamentário deve ser assegurado. Após o processo de compra, haverá o empenho e com a entrega do material, a liquidação e o pagamento.

Na vertente operacional, o processo de compras obedece a etapas que basicamente são: definição do que se tem que comprar, o processo de compra em si, a entrega do material e o pagamento. Importante frisar que embora dependentes um do outro, por medida de controle, os processos são feitos por setores diferentes.

4.1 Análise das Entrevistas

4.1.1 Gerentes

Um grande avanço foi a centralização das compras. É fato que a aquisição em maior volume pode gerar uma economia aos cofres públicos.

Segundo os gerentes G1 e G2, as compras são feitas pela administração central e existe uma cota de gastos pré-estipulados para as unidades básicas de saúde, sendo assim, esse teto foi convertido em valores mensais que podem der gastos em cada unidade e, por vezes, o valor é insuficiente para aquisição de tudo o que é necessário.

No que se refere a área de suprimentos, G1 e G2, que preferiram responder juntos em um mesmo ambiente e horário, todas as aquisições são feitas por um órgão central via pregão eletrônico e adesão aos vários registros de preços. Cabe à gerência central definir o que deve

ser comprado e em quais quantidades. Os gerentes entrevistados não souberam informar se existe um estudo de demanda para estas aquisições. A entrega dos materiais adquiridos para todas as Unidades de Saúde do município é realizada pelo fornecedor, na Gerência central de Suprimentos, mais especificamente em um almoxarifado central e dali, descentralizado mediante demanda para as unidades de saúde.

Cada unidade de saúde tem um limite de demanda mensal máxima que poderá ser solicitado. O profissional G2, atualmente designado, esclareceu que este valor já existia antes de seu ingresso na função e que tenta se manter dentro dos parâmetros. Esclareceu que o limite foi estabelecido por meio de uma média de consenso entre os gastos das Unidades e asseverou que isso precisa ser revisto.

Instado sobre a falta de suprimentos, o G2 esclareceu que problemas pontuais podem trazer distorções na formulação de demandas e que percebeu haver sazonalidade em certos tipos de procedimentos. Esclareceu que a alimentação do sistema com informações ocorre em tempo real via requisições e relatórios, todavia, a conversão dessa informação em suprimento efetivo, na maioria das vezes, pode ser demorada.

Segundo o G2, a Unidade central supridora enfrenta sérios problemas de desabastecimento de materiais constantes nos catálogos, com atrasos nas entregas e remessas incompletas, o que põe em risco o suprimento das Unidades de saúde e a continuidade de programas e tratamentos.

Tanto o Gerente da Unidade supridora quanto seus auxiliares, relatam ao G2 de que muitos destes desabastecimentos são consequências do processo licitatório. Quando concorrentes que se sentiram lesados pedem suspensão ou reavaliação do processo, deve-se obedecer prazos legais que seguem um rito próprio, o que vai gerar atrasos e, talvez, suspensões nas compras. Os atrasos nas entregas pelos fornecedores que venceram o processo também foram apontados como recorrentes.

A lei determina punições na forma de multas e impedimento de licitar com a administração pública (Estados e município). Porém, em virtude de suas falhas, no entanto, não há punição que reverta o estrago que já foi feito e a busca pelo segundo colocado em um processo licitatório não é procedimento ágil. Prazos têm de ser respeitados por força da norma.

Informações do G1 e G2 sobre o setor de compras central esclarecem que existe um

profissional que atua como referencia técnica responsável por atestar a qualidade e necessidade de uso dos materiais que serão adquiridos.

Segundo informações do G1, esse profissional, a quem chamaremos de Responsável Técnico, tem como objetivo a padronização dos materiais e esclareceu que padronização não quer dizer manutenção da qualidade. Isso faz com que materiais que tenham sido adquiridos tenham que ser devolvidos por não atenderem aos requisitos mínimos de usabilidade. Disse ainda que as aquisições feitas pelo menor preço acabam carreando para uma qualidade inferior de insumos adquiridos.

G1 e G2 apresentaram um dado muito relevante, o responsável técnico do setor central nunca visitou a unidade nem dialogou com profissionais da assistência sobre o fornecimento. De igual maneira, o profissional G2, que é o responsável pelo suprimento da unidade de saúde, e os dentistas nunca visitaram o setor central de abastecimento. Os dentistas, em sua maioria, não sabem como os insumos são adquiridos. Somente dois auxiliares de saúde, Ax1 e Ax2, sabem como funciona a aquisição de insumos e somente um, entende da rotina de suprimentos.

Das entrevistas com G1 e G2 pode-se concluir que não existe diálogo entre setores que, há falta planejamento e trabalho em equipe, consequência de sistema de administração verticalizado.

Para Correia, e Yamashita, (2004), a informação deve ser vista como o insumo básico para a realização das atividades do planejador, de forma que contribua para a tomada de decisão. De Toni (2003), debruçando-se sobre a experiência brasileira de planejamento, conclui que o planejamento estratégico só termina quando é executado, o que, por muitas vezes, não se vê acontecer no Brasil.

No caso específico, pelo que foi apresentado durante as entrevistas, não há um planejamento eficiente. A distorção das informações ao longo do processo produz dados não confiáveis e gera resultados danosos.

As entrevistas deixaram evidente que há uma distância praticamente intransponível entre quem compra e supre, e os que usarão de fato os materiais.

4.1.2 Auxiliares

Das entrevistas com as funcionárias responsáveis pelo setor de abastecimento interno da unidade “almoxarifado”, Ax1 e Ax2, foi relatado que existe, como já mencionado, um setor central que alimenta todas as unidades do município, porém não há dialogo delas com este setor . O relacionamento é praticamente baseado em requisições feitas pelo gerente G2 que solicita ao setor central e quando chegam à unidade são armazenados no depósito “almoxarifado”. Ax1 e Ax2 ficam responsáveis por fornecer os materiais quando solicitados pelos demais auxiliares dos dentistas, ambos relataram que problemas com fornecimento são frequentes na unidade.

A maioria dos entrevistados tanto no setor de suprimento, quanto na Unidade de Saúde relatou não ter problemas no entendimento técnico ou em dialogar, mas ficou patente de forma unânime que o diálogo entre setores de compra com a unidade praticamente não existe.

Os designados como responsáveis pelo abastecimento dentro da unidade de saúde, Ax1 e Ax2, não são servidores concursados. Esse fato gera uma rotatividade muito alta e, conseqüentemente, solução de continuidade nos afazeres administrativos. Noutra vertente, esses servidores, Ax1 e Ax2, são contratados para outras funções e, como encargo, são também incumbidos do estoque. A tarefa se baseia unicamente na retirada do material de um pequeno almoxarifado descentralizado e a entrega nos consultórios, repondo o que está faltando. Não existe por parte destes funcionários um estudo de demanda e planejamento de estoque, e nem receberam nenhum tipo de capacitação para isto, à medida que o estoque interno vai acabando o G2 é comunicado para solicitar ao setor central, ou seja, a demanda é baseada na falta, e não em estimativa de consumo embasada em estudos.

Os momentos dedicados ao planejamento não passam de conversas informais com o G1 e G2. Não existe uma agenda para planejamento de estoque e o *feedback* capaz de manter o controle não ocorre. Medidas de coordenação e controle existem em tese, mas na prática são deficitárias, pois são baseadas apenas em informar o que esta acabando ou não.

Problemas advindos pelo desabastecimento são comuns, mas o setor de compras central informa que são problemas de orçamento, burocracia no processo de compras, falta de recursos financeiros. Essa informação por si só, dá conta do não funcionamento do processo, pois as regras atinentes às compras, ao orçamento ou mesmo os nuances burocráticos são etapas a serem cumpridas e não podem servir de justificativa para a falta de planejamento e

estudos prévios.

4.1.3 Odontólogos

As entrevistas com os odontólogos evidenciaram que, mesmo realizadas por especialidade, na análise do conteúdo das entrevistas os resultados foram bem parecidos. Para não ficar repetitivo, o resultado da análise será exposto sem distinção de especialidade.

Todos se consideraram com perfil para exercer as atividades propostas, declararam gostar do que fazem se consideram dispostos a dialogar e interessados em contribuir para melhoria do trabalho. Entretanto, a prática do diálogo e do planejamento não é incentivada no ambiente de trabalho. A orientação e o foco são para o cumprimento da agenda de atendimentos, sempre bem apertada. Desta maneira, na maioria das vezes limitam-se a chegar à unidade e fazer os atendimentos. A desmotivação é, infelizmente, um fator preponderante.

A maioria nunca visitou o setor de abastecimento da Unidade de Saúde e não são chamados para opinar sobre os materiais que terão que utilizar, alguns ficaram surpresos ao serem informados que existe um profissional da área, uma referencia técnica no setor central compras e suprimentos, que atesta a qualidade dos materiais comprados, pois, segundo relatado, muitos materiais disponíveis são de péssima qualidade. Dizem ainda que nunca foram procurados ou convidados pelo RT para grupos de discussão ou um simples diálogo sobre os suprimentos. Quanto à gerência local, relatam que existem reuniões com G1 e G2 para planejamento das rotinas de trabalho e protocolo de atendimento.

A maior parte dos odontólogos relata ainda que as reclamações quanto ao desabastecimento constante, cancelamentos e mudanças de condutas clínicas por falta de material, recebem sempre as mesmas respostas, que não adianta reclamar ou opinar, pois têm que trabalhar com o que é oferecido por questões licitatórias.

A maioria manifestou o desconforto de ter que comunicar ao paciente na cadeira a suspensão do atendimento por falta de material, condição que segundo eles poderia ter sido evitada com a comunicação prévia do paciente, o que pouparia gastos com deslocamento e passagens, frustrações que geram desentendimentos entre profissionais e pacientes .

Os entrevistados foram unânimes em não considerar ser um problema da gerencia local; consideram o gerente interessado, disposto a mudanças e melhorias, mas entendem que ele está à mercê da ineficiência do sistema de compras, onde ele não teria autonomia para decidir.

As observações e as entrevistas com os odontólogos possibilitaram identificar situações pontuais de desperdício de dinheiro público, falta de planejamento e de treinamento.

Situações observadas:

- Luvas cirúrgicas estéreis indicadas para procedimentos de risco usados em atendimentos onde poderiam ser utilizadas luvas não estéreis que são em média dez vezes mais baratas;
- Uso de aspirador estéril, também muito mais caro, como sugador convencional devido à falta deste;
- Mudança de agenda remarcando pacientes por falta de material.
- Suspensão de procedimentos com o paciente dentro do consultório por falta de material.
- Profissionais tendo que usar gaze para suprir a falta do algodão sendo uma compressa de gaze bem mais cara que o algodão.
- As auxiliares de saúde bucal não recebem nenhum tipo de treinamento periódico com objetivo de sensibilizá-las a usar de maneira eficiente o material posto à disposição, e consolidar uma cultura de economia com a coisa pública e de zelo com o patrimônio. Foram observadas várias situações de mau uso, desperdício de materiais e falta de zelo e compromisso com a coisa pública.
- Os pacientes ficam altamente insatisfeitos com morosidade e qualidade dos atendimentos, reforçando a ideia de que o Sistema Único de Saúde (SUS) “é um quebra galho”.
- Pacientes altamente agressivos tanto com recepcionistas, auxiliares e odontólogos pela frustração de um atendimento negado por falta de material.
- Não existe um estudo de gasto racional ou demanda necessária de suprimentos para cada tipo atendimento, os suprimentos ficam disponíveis e as auxiliares e profissionais vão utilizando de forma indiscriminada sem nenhum tipo controle, o que gera desperdício.

Os exemplos citados anteriormente apontam para um incremento de custo, retratam uma gestão deficitária e expõe a necessidade de mudanças.

O retrato que o conjunto de entrevistas e observações apresentou se amolda perfeitamente ao pensamento de Simon (1999)

(...) as pessoas devem considerar que os tomadores de decisão possuem habilidades limitadas para avaliar todas as possíveis alternativas de uma decisão, bem como lidar com as conseqüências incertas da decisão tomada. Uma teoria para entrar em existência deve estar firmemente baseada em conhecimento sobre o processo de tomada de decisão atual e real dos seres humanos. A lição que a economia há pouco está começando a aprender é que uma teoria não pode ser construída no conforto de uma poltrona sem ter fundamentações empíricas fortes. Se nós nos baseamos numa visão Popperiana de que a função da evidência é contestar teorias incorretas, então podemos dar à economia neoclássica, sem demora, um veredicto de fracasso comprovado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo tem como objetivo geral analisar a distribuição e gestão de suprimentos em unidade de saúde do município de Belo Horizonte e como objetivo específico avaliar os impactos causados pela falta de suprimentos, sofridos pelos profissionais de saúde que ficam em contato direto com o usuário final.

A pesquisa revelou que a falta de suprimentos essenciais na administração pública gera desperdício de tempo e recursos, desgaste, stress e desmotivação dos servidores a partir do momento que não conseguem exercer suas funções.

Usuários (pacientes e familiares), *stakeholders* de primeira linha, acabam tendo uma visão que serviço público é inviável, insuficiente e ineficaz, muitos se sentem desvalorizados, abandonados e excluídos, uma vez que não tendo condições de acesso ao setor privado, tem que contar com o SUS como única alternativa enquanto o correto seria o sistema público ser a primeira opção por direito.

A observação e as entrevistas apontaram que o problema ocorre porque as informações primordiais de quantidade e necessidade não chegam às instâncias superiores e responsáveis pela compra, o que acarreta em imperfeições técnicas, atrasos e desperdício de material e dinheiro público. Sem suprimento oportuno, as políticas não são desenvolvidas e o Estado acaba inoperante.

O cerne da discussão se revelou outro, todavia. A figura do administrador e da qualidade da gestão. É possível atestar que os gerentes e os odontólogos são pessoas capacitadas e que os

auxiliares, no quesito suprimento são peças improvisadas; que as informações não percorrem e alimentam o sistema que dará suporte às decisões e que há um conformismo com a situação. Em suma, há um bom grupo de “músicos” com partituras dispare e maestros desentrosados. A má gestão gera conflitos com os princípios administrativos, como por exemplo, o princípio da eficiência enquanto promotora da economia e racionalidade administrativas.

O momento político em que vive o Brasil, lança sobre os agentes públicos a pecha inicial de corruptos, e a lisura dos processos é colocada à prova. Escândalos variados como a Operação Lava-jato têm relação com gestão de materiais e o suprimento como a espinha dorsal do processo de corrupção e de desvios de recursos públicos.

É importante que haja segurança por parte do administrador para aproximar-se, enquanto que a maioria quer distanciar-se do que pode ser um problema. Esta segurança nasce do conhecimento que detém o decisor.

Paduan (2010), em sua matéria intitulada “Nem a burocracia aguenta a burocracia”, publicada na Revista Exame de fevereiro 2010, aponta regras mal desenhadas, excesso de controles, falta de motivação e medo – sim, medo de ser envolvido em suspeitas de corrupção. É assim o dia a dia dos funcionários públicos responsáveis por tocar a máquina estatal brasileira.

A análise, neste sentido, não pode ignorar os sentimentos das pessoas, as condições de decisão. Napoleão Bonaparte, inquestionavelmente, foi um grande condutor de homens e um pensador sem igual. É atribuída a ele a frase: "Nada é mais difícil, e por isso mais precioso, do que ser capaz de decidir."

Muito antes da decisão, entretanto, temos o planejamento que deve ser elaborado não com uma visão de cenário somente, mas com o objetivo de construir um futuro onde seja possível atuar.

Os exemplos citados são dos meses de novembro de 2018 até fevereiro de 2019. A tendência é de que o quadro se agrave em virtude de particularidades do sistema de compras.

O tema é atual, problemas continuam ocorrendo e é preciso que novos estudos sejam feitos de forma que o conhecimento ajude a construir uma nova maneira de entender que é preciso, como dizia Chiavenato (1999) planejar, organizar, dirigir e controlar, e que essas medidas básicas têm o condão de proteger o Estado, os administradores e as pessoas das consequências advindas das faltas, das discontinuidades de fornecimento que geram falência de políticas e

programas, indicativo de incompetência dos gestores e, por vezes, morte ou sequelas para a população e profissionais. Há o registro de casos de agressões das mais variadas a profissionais de saúde por parte de pacientes ou acompanhantes que são em sua maioria geradas pela falta do atendimento, motivado pela falta de material.

Há uma crença de que faltam recursos, entretanto, como foi verificado, o problema da falta de recursos é acompanhado pelo mau uso desses recursos postos à disposição. A falta de planejamento, o descontrole, o desperdício, os profissionais desmotivados e amedrontados, acabam por construir um ambiente que prejudica a oferta de serviços público de qualidade.

A ausência de sistemas de avaliação da qualidade e do atendimento não permite a devida retroalimentação dos usuários em relação aos órgãos centrais. Os indicadores e metas existentes não são cumpridos e existe uma convivência institucional com esse procedimento.

Observou-se que, com perguntas e questionamentos de um servidor a respeito do funcionamento da gestão de insumos na unidade, uma leve mudança na rotina da unidade como reuniões com as auxiliares odontológicas na discussão de formas de melhorar o atendimento e rotinas de trabalho .

A pesquisa teve como limitação a dificuldade conseguir informações precisas sobre o sistema de compras central do município, no que se refere aos estudos e planejamento da demanda e da quantidade do que deve ou não ser comprado. No que se refere às contribuições futuras, as informações obtidas nesta pesquisa podem ser utilizadas para elaboração de projetos de intervenção, tendo como objetivo melhoria da gestão de suprimentos dentro da unidade.

Finalmente, John James Bekley no século XVII já advertia “a maioria das pessoas não planeja fracassar, fracassa por não planejar”; nunca essa máxima foi tão assertiva quanto agora.

REFERÊNCIAS

ALT, P. R. C.; MARTINS, P. G. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2003

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário da Metodologia Científica: um guia para produção do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2004.

- ANSOFF, Igor. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1977.
- ATKINSON, Antony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- Bardin, L. (2006). **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977).
- BITTAR, O. J. N. V. **Gestão de processos e certificação para a qualidade em saúde**. Revista da Associação Médica Brasileira, São Paulo, v.46, p. 70-76, jan./mar.2000.
- BORGER, F. G. **Responsabilidade Social: Efeitos da atuação social na dinâmica empresarial**. Tese. (Doutorado em Administração) Universidade de São Paulo. São Paulo, 2001.
- BOWERSOX, D.J. & CLOSS, D.J.: *Logistical management: the integrated supply chain process*. NY: McGraw-Hill, 1996.
- BRAGA, Douglas Gerson. **Conflitos, eficiência e democracia na gestão pública**. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 1998.
- BRASIL. CONSTITUIÇÃO (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, Senado Federal, 1988.
- CAMPELLO, C. A. G. B. e MATIAS, A. B. **Administração Financeira Municipal**. São Paulo: Atlas, 2000. 413p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1999.
- COELHO, E. P. F. **Logística de dispensação na rede de Saúde Pública**. In: Congresso CONSAD de Gestão Pública, 3, 2010, Brasília. Anais.
- DRUCKER, P. **Administração Lucrativa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- FALK, J. A. **Gestão de custos para hospitais: conceitos, metodologias e aplicações**. São Paulo: Atlas 2001.
- GIANESI, I. G. N.; BIAZZI, J. L. **Gestão estratégica de estoques**. *R.Adm.*, São Paulo, v. 6, n. 3, p. 290- 304, jul./ago./set. 2011.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 175 p.
- MARIN, N. (Org.) et. Al – **Assistência Farmacêutica para Gerentes Municipais**. Rio de Janeiro: OPAS/OMS 2003.
- MELLO NETO, F. P. e FROES, C. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial**. São Paulo. Quality Mark, 1999.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. **Informações Gerenciais de Contratações e Compras Públicas – janeiro a dezembro de 2012**. Brasília: Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação – SLTI – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2013.

MORAES, A. **Direito Constitucional**, 26ª edição. São Paulo: ed. Atlas, 2010.

MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. **O estado da arte da gestão pública**. Revista de Administração Empresarial, São Paulo, v. 53, n. 1, p. 82-90, jan./fev. 2013.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. **Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios**. Revista de Administração Contemporânea, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

PADUAN, Roberta. **Nem a burocracia aguenta a burocracia**. Revista Exame, ano 44, nº 3, p. 38-41, 24/02/2010

PEREIRA, M. J. B., FONSECA, João Gabriel Marques. **Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

PEREIRA, M. J., **A importância logística no âmbito hospitalar**. Notícias Hospitalares, Gestão de Saúde em Debate. São Paulo, nº 37, Jun/Jul 2002.

PIRES, S. R. I. **Gestão da Cadeia de Suprimentos e o Modelo do Consórcio Modular** Revista de Administração - USP, v.33, n.3, p.5 - 15, 1998.

ROCHA, G. V., **Importância do Fornecedor na Gerência da Cadeia de Suprimentos na Administração Pública**. UEMG, Jaboticatubas, 2015.

SILVA, E. L., MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000, 118p.

SILVA, R.B. PINTO, G.L.A. AYRES, P.S., ELIA, B. **Logística em organizações de Saúde. Serie gestão em saúde**. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2010, cap.4-5.

SIMON, H.A. **Administrative Behavior**. New York, NY: Macmillan, 1947.

SIMON, H.A. et al. **Decision making and problem solving**. Management science. v.17, n.5, p.11-21, 1987.

SIMON, H. A. **Information 101: It's not what you know, it's how you know it**. The Journal for Quality and Participation, v.21, n.4, p. 30-33, 1998.

SIMON, H.A. Rationality Gone Awry? **Decision making Inconsistent with Economic and Financial Theory**. Business Economics. v.34, n.3, p.93-94, 1999.

SROUR R. H., **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998

TRIDAPALLI J. P., FERNANDES E., MACHADO W. V., **Gestão da Cadeia de Suprimentos no setor público: uma alternativa para controle de gastos correntes no Brasil**. Revista de Administração Pública 45 (2), 401 a 433, 2011

VAGO, F.R.M. SOUSA, C.V., MELO, J.M., LARA, J.E. FAGUNDES, A. F.A., SAMPAIO, D.O. **A importância do gerenciamento de estoque por meio da ferramenta curva abc.** Revista Sociais & Humanas, UFSM, v. 26, n. 03, set/dez 2013, p. 638 – 655.

ZANON, E.J., **Administração de material no setor público.** Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul. Unijui, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p

PORTAL EDUCACAO. **Conceituando Estoques.** Acesso em 15/04/2019
www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/conceituando-estoques/65117)