

Três exemplos de mudanças na  
gestão de suprimentos na  
Administração Pública  
Federal: UFSM, GHC e 4º RCC  
*Pesquisa ENAP*

**47**

**Texto para discussão** é uma publicação da  
Escola Nacional de Administração Pública

*Editora*

Vera Lúcia Petrucci

*Coordenação editorial*

Livino Silva Neto

*Revisão gráfica*

Rodrigo Luiz Rodrigues Galletti

*Revisão*

Cleidiana Cardoso N. Ferreira

Galber José Oliveira Maciel

*Editoração eletrônica*

Ana Carla Gualberto Cardoso

© ENAP, 2001

Brasil. Escola Nacional de Administração Pública. Pesquisa ENAP.

Três exemplos de mudanças na gestão de suprimentos na  
Administração Pública Federal: UFSM, GHC e 4º RCC/Pesquisa ENAP.  
Brasília: ENAP, 2002.

30p. (Texto para Discussão, 47)

1. Administração de Suprimentos. 2. Administração Pública.  
3. Administração de Materiais. 4. Inovação na Gestão Pública.  
5. Gestão Tecnológica. I. Pesquisa ENAP. II. Título. III. Série.

Brasília, DF

ENAP Escola Nacional de Administração Pública

SAIS — Área 2-A

70610-900 — Brasília, DF

Telefone: (61) 445 7096 / 445 7102 — Fax: (61) 445 7178

Site: [www.ena.gov.br](http://www.ena.gov.br)

E-mail: [publicacoes@ena.gov.br](mailto:publicacoes@ena.gov.br)

# Três exemplos de mudanças na gestão de suprimentos na Administração Pública Federal: UFSM, GHC e 4º RCC

*Pesquisa ENAP\**

## **Introdução**

O presente estudo<sup>1</sup> foi realizado visando proporcionar melhor conhecimento de algumas mudanças que estão ocorrendo na gestão de suprimentos no âmbito da administração pública. Trata-se da descrição e análise de três iniciativas, em instituições específicas, premiadas em edições do Concurso de Inovações na Gestão Pública Federal — Prêmio Helio Beltrão. Essas iniciativas referem-se a: “Sistema integrado de administração de materiais”, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), “Racionalização do almoxarifado”, do 4º Regimento de Carros de Combate (4ºRCC), do Comando Militar do Sul e “Política de Materiais”, do Grupo Hospitalar Conceição (GHC), do Rio Grande do Sul. As três experiências foram vencedoras do concurso entre 1996 e 1999.

Inicialmente, será apresentado um diagnóstico da situação anterior à implantação da mudança, a fim de visualizar os principais problemas encontrados na gestão de suprimentos. Em seguida, serão descritos os principais objetivos a serem alcançados e as rotinas implementadas para este fim. Nos comentários finais, serão indicados aspectos relevantes identificados na análise das experiências. As análises têm como base a literatura especializada sobre o tema e o relatório das experiências apresentadas para o concurso.

A crescente preocupação com o uso eficiente dos recursos públicos tem resultado, no âmbito do governo federal, em iniciativas voltadas para o controle das despesas com compras e contratações. Embora essas despesas representem uma parcela menor no orçamento relativamente às despesas com pessoal, o bom gerenciamento dos recursos aplicados em custeio constitui uma alternativa complementar para o aumento da eficiência na utilização dos gastos públicos e para melhorar o desempenho das organizações governamentais.

---

\* A equipe da Pesquisa ENAP, da Diretoria de Informação e Conhecimento em Gestão, é composta por: Marianne Nassuno, gerente; André Luiz Lara Resende Saraiva; Gustavo Amorim Coutinho; Marizaura Reis de Souza, assessores de pesquisa e Frederico Augusto G. Araújo, estagiário.

Contato: [pesquisa@enap.gov.br](mailto:pesquisa@enap.gov.br)

Verifica-se, de um lado, um processo de revisão da legislação e das normas, visando a simplificação de procedimentos, padronização e racionalização das rotinas, e introdução de controles de custo gerenciais, conduzido pela administração federal.<sup>2</sup> De outro lado, constata-se a proliferação de diversas iniciativas em instituições públicas específicas no sentido de aprimorar os processos relacionados à gestão de suprimentos, com a incorporação de modernas ferramentas de administração, criando condições para que o gerenciamento desses itens seja feito de forma profissional.

Este estudo descreve e analisa as iniciativas, visando municiar o gestor público com exemplos concretos da utilização de ferramentas gerenciais que permitam fazer uma administração de materiais adequada. O setor de suprimentos não deve se limitar a trabalhos rotineiros e repetitivos. É necessário o aperfeiçoamento e a busca constante por boas práticas, a fim de maximizar a eficiência e a eficácia do trabalho.

## **A concepção da experiência**

### **UFSM**

A concepção da idéia de melhoria para a área partiu do atual diretor do Almoxarifado que, ao ser convidado, em razão da sua experiência como programador, para desenvolver *softwares* que auxiliassem na modernização do setor, constatou que não só o *software* necessitava ser melhorado, mas também todo o sistema de material em funcionamento que estava ultrapassado e obsoleto. A partir daí surgiu a idéia de que o novo sistema a ser implantado deveria comportar uma reestruturação geral, que exercesse o controle de suprimento, desde a elaboração dos procedimentos de requisição e aquisição de material até a sua baixa em razão do consumo. Teria que exercer também o controle das disponibilidades orçamentárias, dos procedimentos de recebimento, de conservação e estocagem. O projeto teve início em janeiro de 1994.

### **GHC**

A idéia de implantar inovações surgiu em razão do compromisso assumido pelo GHC de honrar os princípios preconizados pelo Sistema Único de Saúde (SUS) e de oferecer atenção integral à saúde da população do Estado do Rio Grande do Sul, exigindo para isso o desenvolvimento de ações para assegurar o atendimento da gigantesca demanda que aporta às instituições hospitalares. Além disso, a constatação de que os gastos mensais com suprimentos representavam o segundo maior item de despesas no atendimento ao paciente, levou a entidade à busca de nova política de materiais para diminuir os custos. O projeto teve início em maio de 1997.

#### 4º RCC

No 4º RCC, a idéia não surgiu de repente. A necessidade de mudanças se fazia presente desde a constatação de que os gastos excessivos com suprimentos tinham como uma das origens os desperdícios existentes. A partir daí, sentiu-se a necessidade de conscientização dos servidores para a exata noção da importância da redução dos custos no dia-a-dia da unidade militar. O projeto teve início em janeiro de 1996.

A revisão do processo de trabalho, necessária para a implantação de um *software*, o controle de um item importante de despesa da instituição, e a necessidade de reduzir desperdícios foram apontados nos relatos das experiências analisadas como sendo os fatores que catalizaram o processo de mudança.

#### Situação anterior à mudança

Os levantamentos efetuados pelas instituições para detecção das causas do mau funcionamento dos setores responsáveis por suprimentos revelaram o diagnóstico demonstrado no Quadro 1.

**Quadro 1: Diagnóstico das causas e efeitos nas instituições pesquisadas**

	Causas	Efeitos	UFMS	GHC	4º RCC
01	Fragilidade nos controles: de entrada; de conservação de estoque; e de saída.	Demonstrações financeiras não fidedignas, saldos irreais e compras além ou aquém do necessário.	×	×	×
02	Existência de almoxarifados clandestinos.	Sucateamento do Almoxarifado Central; Almoxarifado Central transformado em mero depósito de materiais baratos; materiais sem controle de inventário e registro contábil; e compras desnecessárias.	×	×	×
03	Inexistência de manuais de procedimentos contendo os critérios de recebimento, guarda e distribuição dos materiais.	Improvisação de procedimentos por parte dos encarregados e usuários; e indefinição de responsabilidade.	×	×	×
04	Setores executores e controladores das aquisições sobrecarregados de serviços.	<i>Stress</i> dos profissionais que atuavam na área e mau atendimento ao usuário.	×	×	×

Continuação...

	Causas	Efeitos	UFSM	GHC	4º RCC
05	Sistema computadorizado muito lento.	Perda de tempo em consulta ao sistema; e atendimento lento ao usuário.	×	×	×
06	Descrição insuficiente da especificação dos materiais nas requisições.	Aquisições que não atendiam às necessidades do usuário.	×	×	
07	Falta de registro dos bens estocados nos almoxarifados clandestinos.	Demonstrações contábeis não fidedignas.	×	×	×
08	Layout do Almoxarifado não compatível com as atividades ali desenvolvidas.	Demora na localização do bem e perda de tempo do usuário.	×	×	×
09	Fragmentação excessiva do mesmo material nas requisições.	Compras fragmentadas; e impossibilidade de planejamento das aquisições.	×	×	×
10	Descentralização desordenada do recebimento dos materiais permanentes.	Recebimento dos materiais em desacordo com as suas especificações.	×		
11	Falta de controle sobre os materiais permanentes em disponibilidade.	Inventários patrimoniais e registros contábeis inconsistentes e sem suporte físico.	×		
12	Falta de baixa da carga patrimonial dos bens permanentes inexistentes.	Inventários inconsistentes.	×		
13	Falta de controle sobre as saídas dos materiais encaminhados para conserto fora da instituição.	Desaparecimento de bens.	×		
14	Falta de dimensionamento das reais necessidades de cada usuário.	Desperdício de materiais e gastos excessivos.	×	×	×
15	Falta de referencial de preços.	Compras superfaturadas.	×	×	
16	Burocracia exagerada da administração.	Demora no atendimento ao usuário.	×		×
17	Sistema computadorizado inadequado.	Relatórios de controle incorretos.	×	×	

Continuação...

	Causas	Efeitos	UFSM	GHC	4º RCC
18	Longa distância entre a Divisão de Patrimônio e o Almoarifado Central.	Comunicação deficiente.	×		
19	Dificuldade de inter-relacionamento entre a direção e os servidores.	Auto-estima dos servidores afetada.	×		
20	Falta de incentivos para os servidores.	Desânimo dos servidores.	×	×	

Conforme indicado no Quadro 1, a situação das áreas de suprimentos nas organizações públicas analisadas apresentava problemas com diversas causas e variados efeitos. As causas diziam respeito a controles deficientes, inadequação do espaço físico, deficiências no processo de compras e nos sistemas e questões relacionadas à organização do trabalho e relacionamento. Essas causas tinham como efeitos a existência de dados não confiáveis, a realização de compras desnecessárias e não planejadas, o atendimento deficiente dos usuários, a perda de tempo, o desperdício de materiais e o desaparecimento de bens, entre outros. Relatos extraídos dos projetos analisados ilustram com maiores detalhes esta situação.

Na UFSM, por exemplo, cada centro de ensino, por ser gestor dos seus próprios recursos e não confiar no Almoarifado Central, passou a comprar o que queria e quando queria. Não havia um planejamento geral. Cada um agia como se não fizesse parte de um todo. Essa conduta fez com que cada um desses órgãos passasse a desenvolver, ao mesmo tempo, de forma deficiente, procedimentos para adquirir e guardar os suprimentos necessários ao seu consumo. Assim, ao invés de ver solucionada a problemática do Almoarifado Central, a UFSM teve, com o passar do tempo, seus problemas multiplicados na proporção da quantidade dos centros de ensino existentes, em face da ausência de sistemas de controle para todos os procedimentos praticados.

Outro problema grave eram os chamados “ estoques de armário”, prática utilizada pelos usuários para contornar a falta de materiais no Almoarifado Central. Para tal conduta, três fatores eram determinantes:

- 1) “já que quase nunca tem, quando tiver em estoque vamos pedir o máximo possível (...);”;
- 2) “já que o Almoarifado diminui as quantidades solicitadas, vamos pedir a mais para vir o suficiente (...);”;
- 3) “já que o Almoarifado demora tanto a entregar um pedido, vamos pedir apenas uma ou duas vezes por ano, para garantir o suprimento no período(...)” .

Em consequência, o Almoxarifado Central encontrava-se completamente sucateado, possuindo em estoque (dez/94), apenas R\$ 6.237,25 em materiais, dos quais mais de 50% não tinham sequer previsão de uso nem condições de aproveitamento, devido ao longo tempo estocados. Enquanto isso, os chamados “estoques de armário” eram, na maioria das vezes, superiores ao estoque do Almoxarifado Central. Constantemente o Almoxarifado Central recebia também devoluções de produtos sem qualquer condição de utilização, em razão do longo tempo esquecidos nos armários ou nos cantos das repartições.

No GHC, o quadro não se apresentou diferente, principalmente, com relação à prática dos chamados “estoques de armário”, provocada pela inexistência de critérios de distribuição e real diagnóstico das necessidades de consumo de materiais de cada setor que compõe a estrutura do hospital.

No 4º RCC, ficou comprovado que o desperdício era provocado principalmente pelo excesso de pedidos incorretos de materiais, refletindo nas aquisições também incorretas e o excesso de pedido do mesmo material gerando também os “estoques de armários”. Havia claramente uma deficiência dos controles existentes.

Pelos problemas revelados nas áreas de suprimentos analisadas, constatase que, em todas elas, havia uma urgente necessidade de mudanças. A falta de uma política de materiais adequada estava conduzindo não só os setores envolvidos, mas todas as instituições ao desperdício exagerado do dinheiro do contribuinte, à perda da qualidade dos serviços prestados e, em última análise, ao descumprimento de suas missões perante a sociedade.

Essas deficiências sempre constatadas e não corrigidas terminavam por provocar a insatisfação tanto dos usuários como dos responsáveis pelo Setor de Suprimento. Os primeiros, porque não tinham atendidas suas demandas de materiais e ficavam impossibilitados de realizarem suas tarefas e os últimos porque sentiam-se discriminados por não conseguirem desempenhar suas funções de forma satisfatória, cumprindo a missão estabelecida para o setor. Pior ainda era constatar, no dia-a-dia, a falta de atenção dispensada pelos superiores à solução dos problemas. A ausência de incentivos somada à falta de planejamento e aos demais obstáculos existentes nesses setores levavam os indivíduos ao desânimo, tornando o cumprimento de suas obrigações uma tarefa sempre mais difícil.

## **Objetivos propostos**

Após identificadas as causas e respectivos efeitos, as instituições passaram à etapa de definição dos objetivos. No Quadro 2, estão demonstradas as principais metas a serem atingidas após a implementação das medidas reordenadoras propostas por cada entidade pesquisada.



## Quadro 2: Definição dos objetivos

Objetivos propostos	UFSM	GHC	4ª RCC
Agilidade e transparência na administração dos materiais.	×	×	×
Descentralização na obtenção das informações.	×		×
Melhoria na qualidade das rotinas administrativas.	×	×	×
Envolvimento dos usuários no planejamento, controle e execução dos gastos com materiais.	×	×	×
Retomada da imagem do Almoxarifado Central como órgão supridor e executor das necessidades dos usuários.	×	×	×
Legalização dos almoxarifados setoriais.	×	×	
Redução dos gastos com materiais.	×		×
Diminuição dos custos.	×	×	×
Racionalizações das aquisições.	×		×
Redução dos estoques.			×
Controle dos preços de aquisições.	×		×
Estabelecimento de padrões de consumo por patologia.		×	
Redução dos custos operacionais.			×
Consumo de materiais na exata dimensão das necessidades de cada repartição ou subunidade.	×	×	×
Aumento do controle do material pelos próprios usuários.	×	×	×
Eliminação dos estoques desnecessários nas repartições, seções e subunidades.	×	×	×
Mudança do comportamento dos usuários para a nova mentalidade de combate ao desperdício.	×	×	×
Diminuição dos pedidos rotineiros de materiais.		×	×
Diminuição dos pedidos de materiais em excesso.	×	×	×
Descentralização das medidas administrativas, permitindo a cada seção e subunidade a gerência da rotina de suas próprias atividades.			×
Agilidade por parte dos integrantes do Almoxarifado no expediente evitando perda de tempo para a entrega do material de rotina.	×	×	×
Maior eficiência operacional do Almoxarifado.	×	×	×

Pelo Quadro 2 verifica-se que os projetos analisados tinham objetivos bastante amplos que envolviam:

- 1) maior eficiência nos processos de trabalho (agilidade na administração dos materiais, melhoria na qualidade das rotinas administrativas);
- 2) redução dos gastos com compras e dos custos;

- 3) descentralização e responsabilização dos usuários no processo de compras e controle de suprimentos; e
- 4) controle e padronização do consumo.

## **A implementação da mudança**

Definidos os objetivos, cada entidade deu início à identificação e estabelecimento da metodologia, das estratégias e ferramentas a serem utilizadas e, principalmente, a determinação dos procedimentos necessários para a implementação das modificações que se faziam necessárias.<sup>3</sup>

### **UFSM**

A UFSM, por meio da análise de Organização e Métodos (O&M),<sup>4</sup> definiu novas rotinas operacionais de trâmites de materiais para agilização dos serviços prestados pelo Almoxarifado Central.

Por meio das Modernas Técnicas de Administração de Materiais (MRP) e MRP II,<sup>5</sup> foi desenvolvido o “Levantamento das Necessidades em Material de Consumo”, sistema que envolve os usuários e gestores na definição de necessidades de estoques e acompanhamento da execução pelo Almoxarifado Central.

Foi implantada também a metodologia do “Caderno Resposta”, em que a responsabilidade pela elaboração do levantamento das necessidades e o conseqüente planejamento anual das aquisições de material é atribuída ao usuário, que deverá informar os produtos e as quantidades previstas para o seu consumo.

A principal ação para racionalizar o sistema foi a implantação de um *software* para o controle dos estoques que:

- registra todos o processos de licitação, de dispensa e de inexigibilidade, identificando-os pelo número, pelo objeto, pela data, pelas requisições de compra e pelo tipo de licitação;
- possui meios de acompanhamento de todo o processo: abertura, julgamento, habilitação, registro da proposta comercial, emissão do mapa comparativo de preços, anulação, adjudicação e homologação, interposição de recursos, contratação e emissão do empenho;
- permite consultas a fornecedores de determinado produto, a licitações em que um fornecedor participou e a fornecedores que participaram/venceram licitações em um período;
- permite registro das solicitações de compras, das contratações de materiais e serviços, e emissão de relatórios;
- permite consulta à solicitação, informando em que fase do processo de licitação ou dispensa ela se encontra;

- permite controle de cumprimento de prazos de entrega de bens e/ou serviços, com base nos empenhos e de acordo com os contratos;
- está integrado com a execução orçamentária para a geração automática das notas de empenho;
- registra no Cadastro de Fornecedores a inabilitação por suspensão ou rescisão do contrato; e
- permite a geração de informações de prestações de contas para os Tribunais de Contas (TCs) e o Tribunal de Contas da União (TCU) — lei nº9755/98.

Pode-se perceber que a Universidade Federal de Santa Maria implantou um sistema com rotinas de atividades e procedimentos que se adaptará facilmente às instituições públicas de forma geral, visto que suas aquisições são compatíveis com a maioria delas. O *software* implantado executa e controla todos os procedimentos desde a emissão das requisições feitas *on-line* até a baixa final do material em razão do consumo. Os procedimentos desenvolvidos com o *software* podem ser facilmente adaptados a outras instituições públicas que não tenham especificidades na gestão de materiais em razão dos serviços que prestam.

## GHC

O GHC direcionou os esforços basicamente para o controle de preços nos processos licitatórios,<sup>6</sup> para a redução dos estoques, para a desburocratização das solicitações de materiais e criou padrões de consumo por área e natureza de serviços.

Para o “controle de preços” foi adotado o sistema que permite comparar os preços praticados na última compra com os da próxima compra, para aquisição dos produtos da mesma natureza. Foi determinado o percentual de 12% como limitador de reajuste, permitindo a revogação dos preços cotados acima desse percentual. A semelhança dos modelos assistenciais praticados nos hospitais e o domínio de mercado da maioria das empresas fornecedoras de produtos hospitalares facilitaram a elaboração do sistema de comparação de preços entre algumas instituições, reduzindo e uniformizando os preços praticados.

Para o item “redução dos estoques” foi adotada a modalidade de “registro de preços” — uma ferramenta do sistema *Just in Time*,<sup>7</sup> que evita o aumento dos níveis de estoque, considerando que o produto só é requisitado no momento em que atingir o seu nível mínimo.

Dentre as ações postas em prática para a redução dos estoques foi efetuado também um levantamento para suspensão dos contratos de aquisição de produtos sem movimento há mais de seis meses ou com cobertura de até três meses.

Foi adotada a prática de redistribuição dos estoques excessivos entre as unidades hospitalares e implementação do sistema de reposição dos estoques por meio do “ponto de pedido”<sup>8</sup> definido.

Para a área de distribuição de materiais foi adotado o modelo *Kanban*<sup>9</sup> e o *Just in Time*. A aplicação destas técnicas para distribuição do material médico

objetivou regular os estoques, desburocratizar as solicitações e, principalmente, criar padrões de consumo por natureza de serviço, reduzindo os desperdícios e os custos operacionais.

No que se refere à informatização, o Grupo Hospitalar Conceição precisou desenvolver um *software* que oferecesse, além do controle e execução dos procedimentos normais, condições também de controlar a execução de rotinas específicas para o atendimento médico-hospitalar emitindo *on-line* a prescrição médica, o tratamento a ser desenvolvido por tipo de paciente, a medicação e os horários. O sistema desenvolvido colocou em primeiro plano o atendimento ágil e correto da prescrição médica, visando principalmente à eliminação dos erros anteriormente ocorridos. As prescrições médicas *on-line* facilitaram o atendimento e contribuíram para a diminuição dos custos e do tempo de atendimento ao paciente.

Outro ponto forte que o sistema oferece é a contabilização do consumo por centro de custos e por paciente. O resultado desta apuração contribui como subsídio para a elaboração das previsões orçamentárias e do próprio planejamento para novas aquisições e manutenção dos estoques, evitando o fracionamento da despesas.

#### **4º RCC**

O 4º RCC realizou reuniões na implantação das inovações, com a participação de grupos de diversas áreas para, em conjunto, buscarem a solução para eliminar os problemas de funcionamento do Almoxarifado.

Para reduzir os custos do Almoxarifado foi utilizado o Método de Análise e Solução dos Problemas (MASP), após a implantação do programa de Qualidade Total (QT). Este método sugere que o planejamento seja aplicado de forma cíclica. É uma estratégia da Gestão de Qualidade Total, cujo ciclo é aplicado por partes, de forma experimental, envolvendo o planejamento, a execução, o controle e a ação. O seu acompanhamento é permanente e o resultado um processo organizado de melhorias.

As principais ações foram:

- mudança de *layout* da área do Almoxarifado com montagem de *box* e estante de metal, e outros utensílios necessários, de modo a facilitar a visualização e a localização dos materiais requisitados;
- montagem da seção de fardamento e delimitação das áreas de trânsito internas do Almoxarifado;
- aquisição de *software* para montagem de licitação;
- treinamento do pessoal das subunidades por meio da execução;
- estabelecimento de cotas de material para as unidades; e
- definição das normas de procedimento operacional padrão para os usuários do Almoxarifado.

A mudança comportamental dos responsáveis e usuários do sistema de material foi o ponto forte de toda a sistemática implantada, sendo de fundamental importância para o sucesso das metas determinadas.

O programa de treinamento de pessoal desenvolvido pelo 4º RCC incluiu cursos nas áreas de motivação pessoal, qualidade total, filosofia dos “5s” e outras específicas e necessárias à continuidade do sistema implantado.

As três instituições analisadas não optaram pela contratação de consultoria. Toda a metodologia, estratégias e ferramentas utilizadas foram desenvolvidas pelos próprios servidores empreendedores dos projetos.

Foram ministrados treinamentos visando a capacitação para a operacionalização dos sistemas nas seguintes áreas:

- motivação pessoal;
- informática;
- administração de materiais;
- Sistema Integrado de Ensino (SIE);
- licitações e contratos;
- qualidade total; e
- filosofia dos “5s”.

## **Principais obstáculos**

Na UFSM, o principal obstáculo está sendo superado: a questão da confiança dos usuários do Almoxarifado. Com o novo sistema, essa confiança vem sendo alcançada, seja por meio de recursos liberados, da conscientização dos usuários ou das diversas manifestações favoráveis recebidas.

A questão do pessoal foi uma das mais difíceis. Pessoas com mais de 25 anos de serviço, em um mesmo local, na mesma sala, julgavam-se “donas” do ambiente. Para superar isso, foi necessário que todos participassem do processo, ouvindo e valorizando as opiniões, concordando com algumas e respondendo a outras com argumentos inquestionáveis. A definição do tipo de estrutura que poderia gerar informações aproveitáveis para a administração da instituição consumiu muito tempo. A padronização do material de consumo esbarrava nos programas “fechados” que cada Almoxarifado possuía e ninguém queria abrir mão de sua própria codificação. Já no caso do material permanente, além da questão cultural dos próprios funcionários do setor, esta padronização demorou a ser elaborada devido a discussões do tipo de estrutura a ser utilizada. O novo sistema de compras, ao contrário do que se poderia imaginar, agradou aos usuários e enfrentou sérias resistências dos funcionários da área, a ponto de a Pró-Reitoria de Administração ter que exigir de alguns o seu envolvimento na execução do programa.

No GHC, o obstáculo foi a falta de pessoal para o desenvolvimento do processo devido ao impedimento de contratação (decreto nº 2.983, de março de 1999). A solução encontrada foi o remanejamento de pessoal, considerando a redução da necessidade de mão-de-obra da Farmácia e Enfermagem com a implantação do sistema *Kanban*.

No 4º RCC, o principal obstáculo a vencer foi a mudança de comportamento dos integrantes da unidade para o “sentir e agir”, buscando novos níveis de competência na administração de seus recursos, de suas instalações e atividades quer operacionais, quer administrativas.

Verifica-se, dentre os obstáculos citados, a predominância de aspectos relacionados aos recursos humanos, seja no que diz respeito ao comportamento dos funcionários do Setor de Materiais, seja na insuficiência de profissionais para a realização dos trabalhos. Esses obstáculos, que ocorrem com frequência em processos de mudança, foram superados pelas instituições analisadas por meio da promoção da participação dos envolvidos no processo e pela realocação de pessoal.

### **Comentários finais**

O relato das experiências da UFSM, do GHC e do 4º RCC ilustra alguns aspectos que podem ocorrer no processo de aperfeiçoamento de sistemas de gestão de suprimentos nas organizações públicas.

Os problemas verificados nas áreas de suprimentos das instituições analisadas apresentavam diversas causas e variados efeitos. Dentre as causas, destacam-se a existência de controles deficientes, a inadequação do espaço físico e as deficiências no processo de compras e nos sistemas. Essas causas tinham como efeitos a existência de dados não confiáveis, a realização de compras desnecessárias e não planejadas, a ineficiência no atendimento ao usuário e o desperdício de materiais, entre outros.

A partir desse diagnóstico, foram definidos objetivos bastante amplos para os projetos de mudança dos sistemas, como: aumentar a eficiência nos processos de trabalho, reduzir os gastos com compras e os custos, aumentar a responsabilidade dos usuários no processo de compras e controle de suprimentos e padronizar o consumo.

No processo de implantação da mudança, foram verificadas resistências dos funcionários do Setor de Materiais e a insuficiência de profissionais para a realização dos trabalhos. Esses obstáculos foram superados pelas instituições analisadas por meio da promoção da participação dos envolvidos no processo e pela realocação de pessoal.

Cada instituição implantou rotinas conforme suas necessidades, já que cada uma tem características próprias decorrentes do tipo de serviço público que prestam.

A UFSM implantou um sistema com rotinas operacionais para a agilização do processo de gestão de suprimentos, que executa e controla todos os procedimentos, desde a emissão das requisições feitas *on-line* até a baixa final do material. Tal sistema tem um potencial de se adaptar às instituições públicas de uma forma geral, visto que as suas rotinas são compatíveis com a maioria delas.

O GHC direcionou os esforços basicamente para o controle de preços nos processos licitatórios, a redução dos estoques, a desburocratização das solicitações

de materiais e criou padrões de consumo por área e natureza de serviço. Outro ponto forte que o sistema oferece é a contabilização do consumo por centro de custo e por paciente.

O 4º RCC promoveu, sobretudo, uma mudança no espaço físico e na organização do trabalho, que foi acompanhada de um esforço de mudança comportamental.

Tanto a UFSM quanto o GHC implantaram sistemas computadorizados com *software* dos mais avançados, obtendo com isso o controle total das operações internas e também a interligação com outros sistemas externos, para subsidiar suas tomadas de decisões.

O 4º RCC não utilizou sistema computadorizado para execução e controle de suprimentos de forma globalizada, já que para sua estrutura não foi necessário. O *software* adquirido foi apenas para auxiliar na montagem da licitação.

Pode-se observar que a introdução da tecnologia de informação na área de materiais é, sem sombra de dúvida, um ponto de destaque observado nos sistemas implantados, principalmente, na UFSM e GHC.

Essas duas instituições aproveitam das vantagens da informatização na área de suprimentos que se referem à “diminuição dos níveis de estoques e custos, maior eficiência quanto às compras e seleção de fornecedores, maior consistência e confiabilidade das informações, qualidade, rastreabilidade, levantamento dos custos das não conformidades e atualização global e simultâneas das informações”.<sup>10</sup>

Recentemente, as organizações públicas vêm buscando na informática os meios para a melhoria dos processos de trabalho. O Sistema de Administração Financeira (SIAFI), por exemplo, criou para a Administração Pública Federal condições de controle e execução financeira e orçamentária dos recursos públicos de um modo geral, envolvendo uma gama de procedimentos que abrange inclusive os procedimentos contábeis, vez que, ao se efetuar um pagamento, processa-se automaticamente a contabilização, a baixa orçamentária e outros procedimentos necessários para, ao final, consolidar o Balanço Geral da União. Outro macro-sistema implantado na área pública é o Sistema Integrado de Administração de Recurso Humanos (SIAPE), que permite a execução simultânea da folha de pagamento de todos os órgãos da administração direta federal. Pode-se citar ainda o Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores (SICAF), Sistema Integrado de Administração Financeira de Estados e Municípios (SIAFEM), Sistema Integrado de Dados Orçamentários (SIDOR), Sistema de Informações Banco Central (SISBACEN) e outros que tanto têm contribuído para a melhoria dos serviços públicos.

Falta, porém, um direcionamento para as áreas de suprimentos que realmente traga mudanças fundamentais tanto nos métodos utilizados para solicitar, adquirir, usar, guardar e controlar os bens de consumo, como também preste informações tempestivas, necessárias à tomada de decisão.

Entretanto, é preciso ter claro que a melhoria na gestão de suprimentos não dependerá apenas da implantação dos sistemas computadorizados, este servirá apenas

como ferramenta de execução. Outras ferramentas se fazem necessárias sob pena de não se alcançarem as metas desejadas, principalmente aquelas que influenciem as mudanças no comportamento de todos os componentes das organizações e que possam conduzi-los ao abandono das práticas anteriormente adotadas.

A implantação de um sistema eficaz de gestão de suprimentos não pode ser atribuída a um setor isoladamente. É tarefa que exige a participação de todos os demais setores da organização. Não se obterá sucesso na implantação de um sistema em que as decisões foram tomadas sem o envolvimento dos usuários cujas necessidades terão que ser satisfeitas. Conforme Viana (2000), a estratégia do abastecimento sempre é acionada pelo usuário, à medida que, como consumidor, ele detona o processo.<sup>11</sup>

O conhecimento global da instituição e do processo por meio de levantamentos das necessidades individuais de cada setor, interagindo com os demais, e a definição das metas que se deseja alcançar, proporciona a identificação das atividades e dos procedimentos concatenados e determinados que devem ser executados, seguindo uma coordenação organizada do trabalho. Só após a superação do conhecimento fragmentado da instituição com a promoção da interação dos seus componentes e da integração das áreas fim e meio, é que abrir-se-ão possibilidades para uma eficiente gestão de todo o processo.

Os três casos analisados mostram que existem algumas instituições que estão buscando corrigir as falhas e adequar os setores responsáveis por suprimentos. Espera-se que a descrição das experiências, realizada de forma sucinta neste relatório, possa apoiar outras organizações públicas na superação de problemas semelhantes, contribuindo para o aumento da eficiência no uso dos recursos públicos.



## Notas

- <sup>1</sup> Este relatório é uma versão consolidada e editada pela equipe da Pesquisa ENAP dos relatórios da pesquisa “Gestão de Suprimentos em Organizações Públicas”, realizada por Adelina Mendes Borges de Barros no ano 2000.
- <sup>2</sup> Essas ações estão sendo realizadas no âmbito do Programa Redução de Custos. Este programa compreende ações voltadas para os procedimentos de compra e contratação de bens e serviços da administração federal. O objetivo é a redução de custos, sem prejuízo da qualidade e da adequação das compras governamentais. O programa foi desenvolvido pela Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação, vinculada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.
- <sup>3</sup> Foi realizada uma síntese global de todos os sistemas implantados pelas instituições — ver anexo.
- <sup>4</sup> O & M é uma das funções especializadas de administração e uma das principais responsáveis pela modelagem da empresa, envolvendo, primariamente, institucionalização de uma infra-estrutura compatível com os propósitos do empreendimento. É uma abordagem considerada de visão holística por abranger um enfoque da organização em seu todo e não em suas partes. (CURY, Antonio. (2000), *Organização e Métodos: Uma Visão Holística*. Atlas)
- <sup>5</sup> O Planejamento da Necessidade de Materiais é uma ferramenta da metodologia de controle de estoques. A grande vantagem de sua aplicação é que ele permite ver de forma rápida o impacto de qualquer replanejamento. Assim pode-se saber os itens que faltam e tomar medidas corretivas, e os estoques em excesso para cancelar ou reprogramar pedidos, visando manter os estoques em níveis razoáveis. (DIAS, Marco Aurélio P. (2000), *Administração de Materiais: Uma Abordagem Logística*. Atlas)
- <sup>6</sup> Sistema de Controle de Preços nos Processos Licitatórios — a metodologia consiste na utilização de um programa que permite a comparação dos preços praticados na última compra com os preços ofertados nos processos de nova aquisição para produtos de mesma natureza. O ideal seria a determinação de um percentual limitador de reajuste, que permitiria a revogação das ofertas por preços excessivos.
- <sup>7</sup> *Just in Time* é o processo pelo qual se adquirem materiais na quantidade necessária, no momento necessário, para atender às necessidade do usuário com

o mínimo de estoques. Sua filosofia é baseada na eliminação de qualquer perda e desperdício, por meio da melhoria contínua da produtividade. (VIANA, João J. (2000), *Administração de Materiais: Um Enfoque Prático*. São Paulo: Atlas, p.169)

- <sup>8</sup> Ponto de pedido — a implantação do “ponto de pedido” exige um estudo prévio que envolve todos os tipos de materiais, em que são definidas, a cada um, a frequência de sua utilização, estabelecendo-se assim, o menor nível de estoque necessário. Neste ponto, devem ser instituídos mecanismos de “aviso” que indiquem a compra dos mesmos.
- <sup>9</sup> O Sistema *Kanban* — técnica japonesa de gestão de materiais e de produção no momento exato, ambas (gestão e produção) controladas por meio visual e ou auditivo. Trata-se de um sistema de “puxar”, no qual os centros de trabalho sinalizam com um cartão, por exemplo, que desejam retirar peças das operações de alimentação entre o início da primeira atividade até a conclusão da última, em uma série de atividades. As principais diferenças para o sistema convencional são: Enfoque do Estoque: 1) Por que é necessário? O giro do estoque é de 70 a 100/ano, 2) O controle é visual e manual e prima pela pontualidade, qualidade e preço; Enfoque da Qualidade: 1) Zero defeito, 2) Qualidade < 100% para o processo, 3) Eficiência, 4) *Total Quality Control (TQC)* enquanto o convencional, para os mesmos enfoques considera: 1) Quanto é necessário giro de estoque 10 a 20/ano, 2) Controle mecanizado, 3) Preço, qualidade e pontualidade; e 1) Tolera-se refugos, 2) Métodos históricos, 3) Inspetor de qualidade, 4) Qualidade sem responsabilidade. (Idem, p.170)
- <sup>10</sup> MARTIN, Petrônio G., CAMPOS Alt, Paulo R. (2000), *Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais*. São Paulo: Saraiva, p. 37.
- <sup>11</sup> VIANA, João J. *Administração de Materiais: Um Enfoque Prático*. São Paulo: Atlas, p.35.

## Anexo I

**Quadro 3: Síntese dos sistemas implantados**

Sistemas implantados	UFSM	GHC	4ºRCC
Implantação de rotinas operacionais de trâmite de materiais.	×	×	×
Implantação da sistemática de levantamento das necessidades de consumo com envolvimento dos usuários.	×	×	×
Implantação da sistemática de planejamento das aquisições para evitar o fracionamento das despesas.	×	×	×
Implantação do <i>software</i> Sistema Integrado de Administração de Materiais			
• Emissão de relatórios de movimentação (entradas, saídas, estornos)	×	×	
• Emissão de lista de produtos c/ 2.400 caracteres c/descrição padrão dos produtos	×	×	
• Localização dos produtos estocados: prédio, nº da prateleira	×	×	
• Facilidade de acesso ao sistema 24h	×	×	
• Facilidade de pesquisa	×	×	
• Emissão, solicitação de materiais	×	×	
• Efetua baixa do material quando autorizada a entrega	×	×	
• Geração de dados para consulta pelos usuários	×	×	
• Registra todos os processos de licitação, dispensa e inexigibilidade, identificando-os	×	×	
• Acompanha todos os procedimentos desde o edital até a entrega do objeto	×	×	
• Consulta a fornecedores de produtos	×	×	
• Informa fases do processo de licitação	×	×	
• Controla o cumprimento de prazo de entrega de bens com base nos empenhos	×	×	
• Integração com o sistema de execução orçamentária gerando o empenho	×	×	
• Registra no cadastro de fornecedores as inabilitações por suspensão ou rescisão	×	×	
• Controle das solicitações de materiais dentro do mesmo objeto	×	×	
• Gera as informações para prestação de contas para o TCE e o TCU.	×	×	

<i>Continuação...</i>			
Sistemas implantados	UFSM	GHC	4ºRCC
Manuais de procedimentos para os usuários utilizarem o <i>software</i> .	×	×	×
Adequação da área física do Almoxarifado	×	×	×
• Sala do diretor próxima aos demais setores do Almoxarifado	×		
• Área para estoque	×	×	×
• Área de conferência e expedição	×		
• Área específica e isolada para inflamáveis	×		
• Área para Divisão de Patrimônio	×		
• Seleção dos materiais inservíveis (dois anos s/movimento)	×	×	×
• Enxugamento da variedade de produtos	×		×
• Incorporação de almoxarifados setoriais ao Almoxarifado Central	×		×
• Cadastramento de todo o material de consumo	×		×
• Agrupamento de materiais afins.	×		×
Incorporação da Divisão de Patrimônio no Almoxarifado Central	×		
• Centralização no recebimento de bens patrimoniais no Almoxarifado Central, com o devido registro contábil, tombamento e emissão do termo de responsabilidade efetuado pela Divisão de Patrimônio	×		
• Saída e retorno de equipamento para reparo obrigatoriamente pelo Almoxarifado após registro e emissão de nota fiscal pela Divisão de Patrimônio.	×		
Divulgação do sistema para os demais setores da organização.	×	×	×
Conscientização e envolvimento do pessoal na nova sistemática.	×	×	×
Implantação política corporativa de administração com envolvimento dos funcionários nas definições e planos de gestão para o órgão.	×	×	×
Controle de preço nos processos licitatórios.	×	×	
Comparação de preços entre instituições.	×	×	
Registro de preços para evitar aumento dos níveis dos estoques.	×	×	
Ações de reajustamento dos estoques			
• Suspensão das compras de produtos s/ movimento há mais de seis meses.	×	×	
Controle dos estoques			
• Consumo médio mensal	×	×	×
• Compatibilização entre os registros contábeis e os estoques físicos	×	×	×
• Identificação de itens com baixa movimentação	×	×	×
• Regulador dos estoques de material médico-hospitalar — redução dos custos operacionais.	×	×	×
Indicadores de mensuração da inflação interna.	×	×	

Continuação...

Sistemas implantados	UFSM	GHC	4ºRCC
Redução dos estoques — redução dos custos — evitar desperdício	×	×	×
• Racionalização dos insumos		×	
• Agilização do fornecimento pelos almoxarifados/farmácias	×	×	
• Construção de indicadores de consumo por procedimento.	×	×	
Melhoria da qualidade do atendimento.	×	×	
Redução dos custos operacionais dos procedimentos.	×	×	
Padronização dos materiais	×	×	
• Definição dos padrões de qualidade	×	×	
• Compatibilização de qualidade e preço	×	×	
• Consenso entre equipes multidisciplinares.	×	×	×
Formação de <i>kits</i> de atendimento.		×	
Estabelecimento de mecanismos de controle para impedir a aquisição de insumos não padronizados.	×	×	
Sistema de aquisição de materiais	×	×	×
• Tipos e quantitativos de materiais definidos	×	×	×
• Níveis de estoques estabelecidos	×	×	×
• Modalidade de rotatividade dos estoques	×	×	×
• Instrumentos de controle dos níveis dos estoques	×	×	
• Indicadores econômicos de preços, quantidade e valor.	×	×	
Sistema de controle de preços nos processos licitatórios.	×	×	×
Sistemas de distribuição de materiais	×	×	×
• Almoxarifado Central e subalmoxarifado	×	×	
• Estoques mínimos	×	×	
• Levantamento prévio	×	×	
necessidades de pessoal	×	×	
recursos tecnológicos interligados ao sistema de materiais	×	×	
rotinas	×	×	
fluxos	×	×	
abastecimento feito pelo Almoxarifado Central por meio de	×	×	
nota de transferência sem baixa contábil do estoque			
controle de consumo efetuado mensalmente por meio de		×	
inventário físico e contábil.			
Reposição dos estoques dos subalmoxarifados sem baixa do estoque.	×	×	

Continuação...

Sistemas implantados	UFSM	GHC	4ºRCC
<p>Implantação de mecanismo de distribuição dos insumos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prescrições informatizadas enviadas <i>on-line</i> ao Almoxarifado</li> <li>• Uso de carros-suportes com bandejas acopladas</li> <li>• Bandejas com insumos individualizadas e identificadas por paciente e nº do leito</li> <li>• Remédios controlados ou não padronizados acondicionados em compartimento específico e diferenciado da bandeja</li> <li>• Carro de entrega conduzido por funcionário do Almoxarifado que efetuará a troca dos insumos para outro carro e o entregará para o manuseio exclusivo do pessoal de enfermagem</li> <li>• Entrega de material médico controlada só após recebimento do formulário respectivo para arquivo</li> <li>• Toda entrega de material efetuada nos postos do hospital pelos elementos do Almoxarifado Central e subalmoxarifado</li> <li>• Apenas os estoques de uso diário de cada paciente são mantidos nas unidades de internação.</li> </ul>		<p>×</p> <p>×</p> <p>×</p> <p>×</p> <p>×</p> <p>×</p> <p>×</p> <p>×</p>	
<p>Modificação do <i>layout</i> do Almoxarifado</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantação de um único Almoxarifado com destinação de um <i>box</i> para cada subunidade</li> <li>• Montagem de um <i>box</i> para cada subunidade contendo cinco estandes de metal, uma mesa e um estrado de madeira</li> <li>• Eliminação do elemento que fornece o material no Almoxarifado. O próprio usuário retirará das prateleiras o necessário para o seu consumo</li> <li>• O usuário anotará em quadro de aviso suas retiradas e suas necessidades</li> <li>• Cada usuário terá a cópia da chave do Almoxarifado</li> <li>• Área de circulação interna do Almoxarifado delimitada por faixa pintada entrada/saída.</li> <li>• Responsabilidade do almoxarife para recomposição dos estoques.</li> </ul>	×	×	<p>×</p> <p>×</p> <p>×</p> <p>×</p> <p>×</p> <p>×</p>
<p>Determinação da média de gasto com material de expediente e faxina em R\$ 350,00.</p>			×
<p>Mudança do comportamento dos responsáveis e usuários</p>	×	×	×

## Referências bibliográficas

- CURY, Antonio. (2000), *Organização & Métodos: Uma Visão Holística*. São Paulo: Atlas.
- DIAS, Marco Aurélio P. (2000), *Administração de Materiais: Uma Abordagem Logística*. São Paulo: Atlas.
- ENAP. (1996), “Ações Premiadas no 1º Concurso de Experiências Inovadoras de Gestão na Administração Pública Federal”, in PETRUCCI, Vera L., RUA, Maria das G. (orgs), *Racionalização do Almoxarifado*. Ministério do Exército — Comando Militar do Sul.
- \_\_\_\_\_. (1997), “Ações Premiadas no 2º Concurso de Experiências Inovadoras de Gestão na Administração Pública Federal”, in FERREIRA, Elisabete F., UMBELINO, Lícia M. (orgs), *Sistema Integrado de Administração de Materiais: Programa de Modernização e Qualidade dos Almoxarifados*. Universidade Federal de Santa Maria.
- \_\_\_\_\_. (1999), “Ações Premiadas no 4º Concurso de Experiências Inovadoras de Gestão na Administração Pública Federal”, in PETRUCCI, Vera L., UMBELINO, Lícia M. (orgs), *Política de Materiais*. Ministério da Saúde — Grupo Hospitalar Conceição, Hospital Nossa Senhora da Conceição S.A.
- MARTINS, Petrônio G, CAMPOS Alt., Paulo Renato. (2000), *Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais*. São Paulo: Saraiva.
- VIANA, João J. (2000), *Administração de Materiais: Um Enfoque Prático*. São Paulo: Atlas.
- SISTEMA INTEGRADO DE ENSINO (SIE). Manual do Usuário — Serviços Gerais de Materiais — Universidade Federal de Santa Maria.

## Normas para colaboradores

1. A série **Texto para discussão** divulga artigos em fase de pré-publicação, com o objetivo de fomentar o debate direto entre o leitor e o autor.
2. Os trabalhos, sempre inéditos no Brasil, devem conter em torno de 25 laudas de 30 linhas de 65 toques.
3. Os originais devem ser encaminhados ao editor, em arquivo digital, em programa de uso universal. Usar apenas as formatações padrão e enviar para [editora@enap.gov.br](mailto:editora@enap.gov.br).
4. Na primeira página deve constar informação sucinta sobre formação e vinculação institucional do autor (em até duas linhas).
5. Notas, referências e bibliografia devem vir ao final do trabalho, e não ao pé da página. Notas e referências, sendo o caso, devem vir devidamente numeradas.
6. Os originais enviados à editora de **Texto para discussão** não serão devolvidos. O editor compromete-se a informar os autores sobre a publicação ou não de seus trabalhos.



## Texto para discussão

### Números publicados

- 46 - *A hegemonia do SUS e a relação público/privado na assistência hospitalar*  
Susete Barbosa França  
Abril/02, 25p.
- 45 - *A conceituação de governabilidade e governança, da sua relação entre si e com o conjunto da reforma do Estado e do seu aparelho*  
Vinícius de Carvalho Araújo  
Março/02, 27p.
- 44 - *Reforma gerencial dos processos de planejamento e orçamento*  
Fabiano Garcia Core  
Outubro/01, 43p.
- 43 - *Os Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental: avaliação de sua contribuição para políticas públicas e trajetória profissional*  
Zairo B. Cheibub e Wânia Amélia Belchior Mesquita  
Maio/01, 71p.
- 42 - *Experiências internacionais voltadas para a satisfação dos usuários-cidadãos com os serviços públicos*  
Pesquisa ENAP  
Maio/01, 65p.
- 41 - *Gestão de custos no setor público*  
Pesquisa ENAP  
Março/01, 26p.
- 40 - *Entre o público e o privado: o modelo de gestão de resíduos sólidos adotado pela SLU de Belo Horizonte*  
José Wanderley Novato Silva  
Allan Claudius Queiroz Barbosa  
fevereiro/01, 27p.

- 39 - *A percepção das chefias sobre a capacitação nos cursos da ENAP*  
Pesquisa ENAP  
dezembro/00, 20p.
- 38 - *Perfil dos dirigentes de recursos humanos da Administração Pública Federal*  
Pesquisa ENAP  
novembro/00, 28p.
- 37 - *Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem*  
Peter Pfeiffer  
outubro/00, 37p.
- 36 - *Relatório de Avaliação do curso Elaboração de indicadores de desempenho institucional*  
Pesquisa ENAP  
outubro/00, 36p.
- 35 - *Modelo para informatização das administrações públicas municipais*  
Maria José Ferreira Foregatto Margarido  
agosto/00, 21p.
- 34 - *Perfil dos gestores de recursos humanos da Administração Pública*  
Pesquisa ENAP  
agosto/00, 20p.
- 33 - *A imanência do planejamento e da gestão: a experiência de Curitiba*  
Luiz Carlos de Oliveira Cecilio  
Carlos Homero Giacomoni  
Miguel Ostoja Roguski  
agosto/99, 22p.
- 32 - *Sociedade civil: sua democratização para a Reforma do Estado*  
Luiz Carlos Bresser Pereira  
novembro/98, 57p.
- 31 - *Custos no serviço público*  
Marcos Alonso  
outubro/98, 34p.
- 30 - *Demissão por insuficiência de desempenho na reforma gerencial: avanços e desafios*  
Marianne Nassuno  
setembro/98, 21p.
- 29 - *Reforma da previdência: negociações entre os poderes Legislativo e Executivo*  
Marcelo James Vasconcelos Coutinho  
agosto/98, 24p.

- 28 - *Diagnóstico da situação da mulher na Administração Pública Federal*  
Franco César Bernardes,  
Marcelo Gameiro de Moura e  
Marco Antônio de Castilhos Acco  
julho/98, 25p.
- 27 - *Capacitação de recursos humanos no serviço público:  
problemas e impasses*  
Francisco Gaetani  
junho/98, 27p.
- 26 - *Análise de macroprocessos na Secretaria de Recursos  
Humanos do MARE: uma abordagem sistêmica*  
Marcelo de Matos Ramos  
maio/98, 23p.
- 25 - *Desafios e oportunidades no setor de compras governamentais  
na América Latina e Caribe: o caso brasileiro*  
Carlos César Pimenta  
abril/98, 23p.
- 24 - *Reconstruindo um novo Estado na América Latina*  
Luiz Carlos Bresser Pereira  
março/98, 19p.
- 23 - *Reforma administrativa e direito adquirido*  
Paulo Modesto  
fevereiro/98, 25p.
- 22 - *Utilizando a internet na administração pública*  
Cláudio Seiji Sato  
dezembro/97, 25p.
- 21 - *Burocracia, capacidade de Estado e mudança estrutural*  
Tereza Cristina Cotta  
novembro/97, 13p.
- 20 - *A reforma administrativa francesa: da crise da função pública a  
uma nova racionalidade da ação coletiva, uma difícil transição*  
Valdeir Araújo  
outubro/97, 26p.
- 19 - *Formação e capacitação na construção de um novo Estado*  
Evelyn Levy  
setembro/97, 15p.
- 18 - *Agências Executivas: estratégias de reforma administrativa*  
Marcos Alonso  
agosto/97, 37p.

- 17 - *Controle interno e paradigma gerencial*  
Sheila Maria Reis Ribeiro  
julho/97, 27p.
- 16 - *Novos padrões gerenciais no setor público: medidas do governo americano orientadas para o desempenho e resultados*  
Bianor Scelza Cavalcanti e Roberto Bevilacqua Otero  
junho/97, 31p.
- 15 - *Cidadania e Res publica: a emergência dos direitos republicanos*  
Luiz Carlos Bresser Pereira  
maio/97, 45p.
- 14 - *Gestão e avaliação de políticas e programas sociais: subsídios para discussão*  
Francisco Gaetani  
abril/97, 15p.
- 13 - *As escolas e institutos de administração pública na América Latina diante da crise do Estado*  
Enrique Saravia  
março/97, 18p.
- 12 - *A modernização do Estado: as lições de uma experiência*  
Serge Vallemont  
dezembro/96, 16p.
- 11 - *Governabilidade, governança e capacidade governativa*  
Maria Helena de Castro Santos  
dezembro/96, 14p.
- 10 - *Qual Estado?*  
Mário Cesar Flores  
novembro/96, 12p.
- 09 - *Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado*  
Luiz Carlos Bresser Pereira  
outubro/96, 20p.
- 08 - *Desempenho e controle na reforma administrativa*  
Simon Schwartzman  
setembro/1996, 22p.
- 07 - *Brasil século XXI - A construção de um Estado eficaz*  
Virginio Augusto Ferreira Coutinho e  
Maria Teresa Oliva Silveira Campos  
agosto/1996, 24p.

- 06 - *A tecnologia da informação na reforma do Estado*  
Ricardo Adolfo de Campos Saur  
julho/1996, 15p.
- 05 - *Reforma administrativa e direito adquirido ao regime da função pública*  
Paulo Modesto  
outubro/1995, 14p.
- 04 - *Estado, aparelho do Estado e sociedade civil*  
Luiz Carlos Bresser Pereira  
outubro/1995, 31p.
- 03 - *Reflexões sobre a proposta da reforma do Estado brasileiro*  
Gleisi Heisler Neves  
outubro/1995, 28p.
- 02 - *A questão da estabilidade do serviço público no Brasil:  
perspectivas de flexibilização*  
Érica Máximo Machado e  
Lícia Maria Umbelino  
julho/1995, 21p.
- 01 - *A reforma do aparelho do Estado e a Constituição brasileira*  
Luiz Carlos Bresser Pereira  
maio/1995, 24p.



## Assine a Revista do Serviço Público *Conhecimento atualizado em Administração Pública*

A **RSP Revista do Serviço Público** é uma publicação voltada para a divulgação e debate de temas relacionados ao Estado, à administração pública e à gestão governamental. Reúne artigos de autores brasileiros e estrangeiros que apontam as tendências contemporâneas no debate sobre a área.

Publicada desde 1937, a RSP passou por uma profunda reforma editorial em 1996, inspirada pela consciência da necessidade crescente de manter a função pública em contato regular com análises dos grandes temas atuais.

**Conheça o Catálogo de Publicações ENAP visitando o nosso site: [www.ensp.gov.br](http://www.ensp.gov.br)**

### Cartão de assinatura da RSP

Para assinar a RSP, preencha este cartão e envie para o endereço abaixo por fax ou correio.

Periodicidade: trimestral  
Assinatura anual: R\$ 40,00  
Exemplar avulso: R\$ 12,00  
Exemplar anterior a 1997: R\$ 8,00

ENAP Escola Nacional de  
Administração Pública  
Diretoria de Informação e  
Conhecimento em Gestão  
SAIS — Área 2-A  
70610-900 — Brasília - DF  
Tel.: (61) 445 7096 / 445 7102  
Telefax: (61) 445 7178  
E-mail: [publicacoes@ensp.gov.br](mailto:publicacoes@ensp.gov.br)

Nome/Instituição:

Profissão/Cargo:

CPF/CNPJ:

Endereço:

Cidade:

UF:

CEP:

Caixa Postal:

Telefone:

Fax:

E-mail:

#### Tipo de solicitação:

- Assinatura RSP Ano 53 - 2002  
 Alteração de cadastro

#### Formas de pagamento:

- Cheque nominal à ENAP Fundação Escola Nacional de Administração Pública
- Enviar ordem de pagamento (anexar cópia do depósito) em nome de: ENAP — Fundação Escola Nacional de Administração Pública, através do Banco do Brasil S/A — Agência Ministério da Fazenda 3602-1, Conta Corrente: 170500-8 Depósito identificado (código - dv) finalidade: 11470211401002-2.
- Enviar nota de empenho (anexar original) em nome de: ENAP — Fundação Escola Nacional de Administração Pública — UG: 114702 — Gestão: 11401