



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA
PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA NA MODALIDADE
EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA
LUCIANA ALVES**

**ANÁLISE DA GESTÃO LOGÍSTICA NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR
DO ESTADO DA PARAÍBA**

Artigo final apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso de Especialização em Gestão Pública na Modalidade Educação à Distância, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Especialista em Gestão Pública, sob a orientação da professora Edlaine Correia Sinézio Martins.

JOÃO PESSOA - PB

2018

ANÁLISE DA GESTÃO LOGÍSTICA NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DA PARAÍBA

Luciana Alves

RESUMO

Este artigo analisa os processos logísticos do Corpo de Bombeiros Militar do Estado da Paraíba (CBMPB). A pesquisa dissertará sobre a gestão logística no CBMPB, realizada pela Diretoria de Apoio Logístico (DAL), com ênfase no setor de compras e estoque da diretoria. A metodologia deste estudo realizou-se através de uma pesquisa de campo, utilizando-se a observação participante do pesquisador, no qual foi registrado informações no diário de campo, sendo este a principal fonte de informações da pesquisa. Realizou-se também uma ampla pesquisa bibliográfica e documental sobre os processos logísticos das instituições públicas. O estudo analisou os processos logísticos, desde a especificação e quantificação dos produtos a serem adquiridos, bem como na elaboração inicial dos processos de compras e estoque. A pesquisa pretende contribuir para aperfeiçoar os processos de apoio logístico e fomentar uma melhor eficiência e eficácia das atividades desempenhadas pela diretoria.

Palavras-Chave: Gestão Logística, Gestão de compras e estoque.

ABSTRACT

This article analyzes the logistic processes of the Military Fire Brigade of the State of Paraíba (CBMPB). The research will focus on logistics management in the CBMPB, carried out by the Logistics Support Board (DAL), with emphasis on the purchasing and inventory sectors of the board. The methodology of this study was carried out through a field research, using the participant observation of the researcher, in which information was recorded in the field diary, being this the main source of information of the research. There was also extensive bibliographical and documentary research on the logistic processes of public institutions. The study analyzed the logistic processes, from the specification and quantification of the products to be acquired, as well as in the initial elaboration of the purchasing and inventory processes. The research intends to contribute to improve the processes of logistical support and to promote a better efficiency and effectiveness of the activities carried out by the board.

Key words: Logistics Management, Purchasing and Inventory Management.

1 INTRODUÇÃO

A gestão logística nas instituições públicas ainda caminha a passos lentos, devido inúmeras entraves que perpassam desde os conceitos teóricos até as práticas de gerenciamento. Este fato ocorre porque os gestores públicos não compreendem o real significado do termo logística e de sua importância, pois a “logística deve estar ligada diretamente as políticas públicas e se traduzir em ações necessárias para que estas políticas se realizem, isto cria valor para os beneficiários”. (KUMMER, 2011, p.68).

A ausência de um bom respaldo teórico que possa embasar a prática cotidiana do gestor público é sem dúvida um dos entraves da gestão logística. Somam-se a este fator as dificuldades impostas pelo Estado, tais como, a descontinuidade administrativa, a burocracia e a pouca participação da sociedade, ainda que atualmente já haja um consenso da importância do protagonismo da sociedade no gerenciamento dos recursos públicos.

Segundo Rosa (2012), existem também outros problemas pontuais da gestão logística no setor público, dos quais foram ressaltados por serem considerados os mais relevantes, tais como o problema de escolha de fornecedores, a falha no planejamento de estoque, problemas no sistema de transporte, na utilização da Tecnologia da Informação (TI), na distribuição e/ou o uso de recursos. Destaca-se ainda que essas questões estejam inseridas numa problemática bem mais complexa, pois envolvem uma cultura e comportamento organizacional que precisam ser superados.

Com o avanço tecnológico e a evolução do serviço público brasileiro, iniciada desde a Constituição de 1988, direcionada para a racionalização dos recursos e para as demandas da sociedade por serviços de qualidade, transparência e controle das ações dos gestores, o caminho para efetivar a atividade logística no setor público, embora lento, deverá se consolidar.

Vale ressaltar que o caminho da gestão logística nas instituições estatais deverá se realizar considerando suas especificidades, que são diferenciadas do setor privado, principalmente no que tange as diferenças de princípios, de finalidades e de objetivos. Contudo, Costa (2000) apresenta algumas semelhanças pontuais ao descrever os sistemas de compras públicas e privadas no Brasil, nele tanto a entidade pública como a empresa privada procuram obter o maior benefício possível no processo de compra.

Dentro desta perspectiva, há de se enfatizar a importância da gestão logística no setor público, que segundo Rosa (2012), traz para o Estado diversos benefícios, visto

que está ligada aos objetivos das políticas públicas que é oferecer os seus usuários melhor eficiência e eficácia de seus produtos e/ou serviços, preocupando-se com o fornecimento de matéria-prima, com a produção, com o estoque, com a distribuição dos produtos, bem como obter os menores custos de seus produtos/serviços que atendam ao nível de serviço que o cliente contratou, entre outros objetivos.

Os autores Vaz e Lotta (2011), também destacam elementos que colocam a logística como componente essencial da gestão de políticas públicas, tais como, a dependência da movimentação de materiais, a necessidade de documentos, informações e pessoas, e a exigência de aquisições de bens e serviços. No que tange as atividades logísticas do Corpo de Bombeiros, essas estão presentes em todas as corporações sejam na forma de diretoria, a exemplo da Paraíba, ou como centros logísticos.

Considerando que o Corpo de Bombeiros, é uma instituição pública existente em todos os estados e no distrito federal, a sua estrutura logística está sujeita as normas legais, a capacidade física e financeira, e a organização de cada corporação. De maneira geral, conforme a pesquisa realizada, a gestão logística das outras corporações do Brasil trabalha de forma semelhante, destacando apenas pequenas diferenças regionais.

Na Paraíba a Diretoria de Apoio Logístico (DAL), é uma diretoria responsável pelo levantamento das necessidades do Corpo de Bombeiros Militar do Estado da Paraíba (CBMPB), da especificação e a quantificação dos produtos a serem comprados, da elaboração inicial do processo de compras e de seu termo de referência para ser submetido à apreciação e autorização do Comandante Geral do CBMPB.

No entanto, ressaltam-se que essas não são as principais atividades do CBMPB, elas fazem parte de um conjunto de outras atividades complementares que devem ser realizadas para dar suporte a atividade-fim do CBMPB, que são as ocorrências de combate a incêndio e salvamento de pessoas, animais e bens. Neste sentido, percebe-se a importância do bom gerenciamento desta diretoria, uma vez que traz benefícios diretos na prestação dos serviços que a instituição oferece, porque é a logística que dá suporte ao gestor operacional, responsável pelos atendimentos das ocorrências, que é atividade fim do CBMPB.

Nesta perspectiva o bom gerenciamento garante a melhor compra, o melhor armazenamento, a melhor distribuição e a melhor manutenção de todos os itens que se fazem necessários para salvaguardar vidas e bens da sociedade paraibana. Partindo das observações das atividades logísticas realizadas na DAL, identificou-se a necessidade de realizar um estudo avaliativo dos procedimentos que a diretoria executa, tais como,

sua estrutura, processos, resultados, qualidade e/ou impactos no CBMPB. Este estudo tem como objetivo analisar como são executados os processos de gestão logística em uma instituição pública.

Pretende-se também, tendo como objetivos específicos, conhecer as atividades da gestão logística de compras e estoques do CBMPB, identificar as dificuldades quanto essa gestão, e por fim compreender como as atividades logísticas da DAL são realizadas a fim de estabelecer uma relação entre a teoria e a prática dessa gestão. Com esses objetivos podemos assim contribuir para aperfeiçoar seus processos de apoio logístico e subsidiar a diretoria com intuito de fomentar uma melhor eficiência e eficácia das atividades desempenhadas pela diretoria.

Dito isto, nas seções seguintes o presente artigo discorrerá sobre a gestão logística nos serviços públicos, enfatizando a gestão de compras e de estoque realizadas na DAL, recorrendo a uma revisão bibliográfica e aos dados da pesquisa. Na sequência apresenta-se a metodologia da pesquisa. Na quarta seção será exposto análise e discussão dos dados da pesquisa. E por fim apresentam-se as considerações finais, e as sugestões que poderão subsidiar novos estudos e provocar uma maior reflexão acerca do tema.

2 LOGÍSTICA NO SERVIÇO PÚBLICO

A gestão pública no Brasil nas últimas décadas tem passado por intensas modificações, atingindo de forma incisiva a atuação dos gestores públicos, devido principalmente com a proclamação da Constituição Federal 1988 que prescreve novas responsabilidades aos gestores públicos, mencionando como princípios fundamentais a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência nas ações que são realizadas pelos gestores com recursos públicos (BERGUE, 2010).

Essas modificações têm gerado reflexos sobre padrões culturais que moldam a Administração Pública brasileira, especialmente os traços de patrimonialismo e clientelismo. Neste sentido, a administração pública brasileira requer do gestor público uma liderança eficiente, o conhecimento da máquina pública, conhecimento jurídico, capacidade de promover o envolvimento da sociedade, capacidade de lidar com o público, perspectiva global e uma visão sistêmica, ou seja, o gestor deve atuar para o Estado e não para o governo (CAMARGO; GUIMARÃES, 2013).

Segundo Santos (2010), para efetivar o cumprimento dos princípios da gestão pública criam-se também as ferramentas de controle, como as normatizações legais, os

portais de transparência pública, as audiências públicas, o orçamento participativo, os conselhos de políticas públicas, entre outras formas de exercer o controle social da gestão dos recursos públicos.

Portanto, o gestor público no exercício da função de controle da máquina pública tem a responsabilidade de manter uma articulação com os órgãos de controle, objetivando obter orientações para realização de suas ações públicas conforme os arcabouços legais e as normativas específicas.

Neste sentido, para acolher as demandas sociais e legais da gestão pública de maneira mais célere, a logística transformou-se numa ferramenta essencial para concretizá-las, uma vez que se apropriou de indicadores para medir os processos, da adoção de pesquisas de satisfação junto aos beneficiários, da padronização das atividades e processos e do uso de ferramentas da qualidade.

Esses fatores dão suporte e permitem ampliar os processos logísticos nos serviços públicos e a criação de parcerias e alianças entre as empresas públicas, processos de uso compartilhado de rotas e equipamentos (KUMMER, 2011). No que se refere a logística, para Rosa (2012, p. 15), é definida como:

[...] a colocação do produto certo, na quantidade certa, no lugar certo, no prazo certo, na qualidade certa, com a documentação certa, ao custo certo, produzindo no menor custo, da melhor forma, deslocando mais rapidamente, agregando valor ao produto e dando resultados positivos aos acionistas e clientes. Tudo isso respeitando a integridade humana de empregados, fornecedores e clientes e a preservação do meio ambiente.

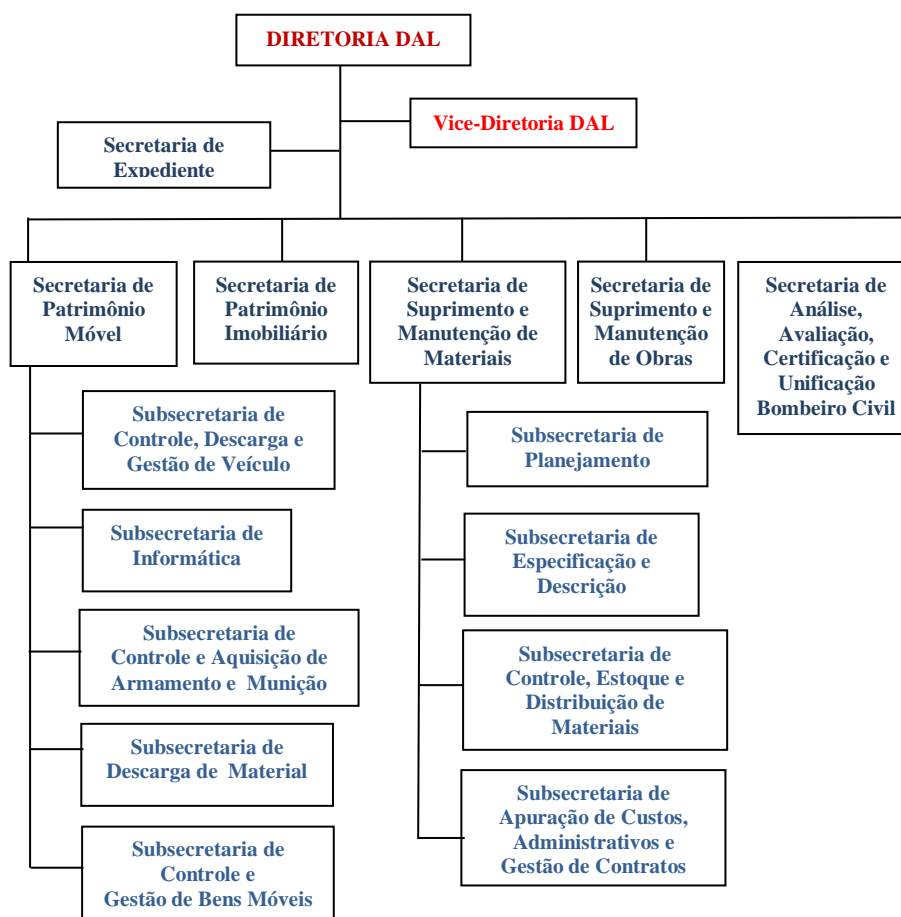
Sendo assim, é um conjunto de atividades que perpassa todas as etapas da gestão que desencadeará na eficiência e eficácia dos recursos públicos. São atividades que definem a logística do produto ou serviço certo, na quantidade e qualidade adequada, no lugar certo, no prazo previsto, no melhor custo e conforme leis específicas. Para Rosa (2012) as atividades da logística podem ser definidas conforme a função que elas exercem, classificando-as em Planejamento e Apoio Operacional.

Na primeira classificação o autor relaciona as atividades de processamento do pedido, transporte, administração de estoque e localização. Já na segunda referem-se a compra, a armazenagem, o manuseio de materiais, a embalagem de proteção e a manutenção da informação. Na gestão logística do CBMPB as atividades com maior fluxo são as de compra e administração de estoque.

No que concerne a DAL, a logística da instituição está estruturada numa diretoria com um almoxarifado central, possui 22 profissionais (bombeiros militares de

diversas patentes) distribuídos em uma diretoria principal, uma subdiretoria, secretárias e subsecretarias que se articulam entre si em todo processo logístico que a diretoria realiza. No organograma abaixo, representado pela Figura 1 está descrito a organização dessa diretoria.

Figura 1- Organograma da DAL



Fonte: Diretoria de Apoio Logístico (DAL, 07/2018).

As atividades desempenhadas por essa diretoria são: a aquisição dos materiais e equipamentos para o bom desempenho da missão do CBMPB; recebimento e conferência dos materiais e equipamentos; armazenamento dos materiais e equipamentos; distribuição dos materiais e equipamento; e descarga e descarte dos materiais que não são mais utilizados pela instituição.

Para Rosa (2012), as atividades que a gestão logística realiza devem ter a finalidade de agregar valor ao produto/serviço, implicando também em resultados positivos para seus clientes ou usuários, contudo, nas instituições públicas do Brasil a

gestão logística ainda não é uma realidade efetivada, devido principalmente a intensa burocratização do Estado.

Observa-se ainda que os problemas enfrentados na Gestão Logística do setor público estão inseridos numa problemática bem mais complexa, pois ainda é fortemente afetada pelas características do “Estado Herdado”, que segundo Dagnino (2012), é o Estado associado a práticas patrimonialistas e clientelistas, entre outras particularidades que diferem do “Estado Necessário”, no qual busca outra forma de atuação do Estado, esse planejado para satisfazer as necessidades sociais repressadas, e desenvolver o processo de democratização das políticas públicas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O universo desse estudo é a gestão logística pública, e dentro desse universo foi selecionado uma instituição pública disponível para fornecer informações sobre o tema, no qual foi permitido uma pesquisa de campo. A pesquisa se baseia em um estudo de caso realizado na DAL do CBMPB, objetivando cumprir as atividades da disciplina de Gestão Logística do curso de especialização em Gestão Pública.

A instituição faz parte da administração direta do Estado que participa da rede de prestação de serviços públicos do estado da Paraíba, especificamente na execução de atividades da defesa civil, prevenção e combate a incêndios, buscas e salvamentos. O interesse em pesquisar a logística do CBMPB ocorreu devido a disponibilidade do gestor da diretoria em permitir o acompanhamento *in loco* dos processos logísticos que são realizados na instituição, bem como disponibilizar informações sobre essas atividades.

A Diretoria foi implantada após a independência da instituição em relação a Polícia Militar da Paraíba(PMPB), em 2007, logrando assim, autonomia administrativa e orçamentária para executar suas atividades. Neste momento foi necessário estruturar toda a logística da instituição, que antes eram executados pela PMPB, tendo como base os procedimentos realizados em outras diretorias logísticas do estado, fundamentados nas legislações legais que norteiam as suas ações.

Para a realização da pesquisa de campo foram realizadas duas visitas semanais a instituição durante os meses de março a junho de 2018, com objetivo de coletar os dados através de observações das atividades logísticas que a diretoria realizava. As informações foram registradas num diário de campo, e este foi a fonte de todas as informações coletadas para esta pesquisa.

Após essa primeira etapa, ocorreu uma descrição das informações, e esta tem a finalidade de descrever o nível de atendimento de órgãos públicos de uma comunidade e descobrir a existência de associação entre variáveis. (GIL,2008).

No caso desta pesquisa busca-se relacionar os procedimentos que a DAL realiza com os conteúdos estudados na disciplina de gestão logística. A pesquisa propõe realizar uma abordagem qualitativa, que segundo Minayo (2013), trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos.

Do ponto de vista da natureza é uma pesquisa aplicada que, conforme Prodanov e Freitas (2013), busca gerar conhecimentos para serem aplicados na resolução de problemas específicos do objeto pesquisado. Quanto aos objetivos, foi guiada por uma pesquisa exploratória, envolvendo um levantamento das observações e informações coletadas em campo, bem como uma exploração de fontes bibliográficas e documentais, visando proporcionar maior aproximação com o objeto estudado, e assim torna-lo mais explícito.

Simultaneamente aos processos anteriormente citados ocorreu uma pesquisa bibliográfica e documental, no qual se realizou uma leitura seletiva das normatizações que regulamentam a gestão pública e os conteúdos sobre gestão logística, almejando apreender um maior número possível de informações acerca do objeto da pesquisa. Neste sentido, procurou-se seguir os passos descritos por Lakatos(2010), iniciando com análise de fontes documentais e bibliográficas para assim embasar a investigação do fenômeno.

Somando-se essas informações com as observações registradas no diário de campo, procedeu-se uma avaliação formal, que segundo Rua(2012), é o análise sistemático, baseado em critérios explícitos e mediante procedimentos reconhecidos de coleta e análise de informação sobre seu conteúdo, processo, estrutura, qualidade, impactos e resultados do planejamento.

Na pesquisa científica os procedimentos metodológicos utilizados fornecem uma melhor apreensão e sistematização da natureza dos objetos pesquisados, delineando os pressupostos necessários na formatação e defesa dos argumentos da pesquisa. Desta maneira, a metodologia proposta por essa pesquisa é norteada por uma dimensão técnica, ideológica e científica, buscando ultrapassar o senso comum e apreender as dimensões filosóficas, política, econômicas e sociais que envolvem o objeto da pesquisa.

4 RESULTADOS E ANÁLISES

4.1 Gestão de compras

O setor de compras de uma organização é aquele responsável pelas compra e pagamento de produtos e/ou serviços que a organização necessita, com o objetivo de conseguir comprar e pagar por serviços e/ou produtos que tenham a melhor qualidade possível, na quantidade correta, no prazo estabelecido, com menor preço, além da responsabilidade de escolher fornecedores que possam, principalmente, ser parceiros de longo prazo da organização, formando cadeias de suprimento (ROSA, 2012).

Os processos de compras atualmente estão introduzidos num sistema que demanda mais agilidade, eficiência e transparência no uso dos recursos públicos, e com isso são exigidas novas responsabilidades dos gestores públicos, que precisou se adaptar a reestruturação da gestão (VAZ; LOTTA, 2011).

Para Rosa(2012), com mudanças estabelecidas na reestruturação da gestão pública e da percepção das grandes organizações que entenderam a compra de produtos e de serviços como um fator de sucesso para a competitividade de suas atividades, o setor de compras passa a desempenhar uma atividade estratégica para os resultados da organização.

Uma das principais mudanças que realça o setor de compras, a nível nacional, foi a Lei Lei no 8.666/1993, lei de licitações de contratos que regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, sendo assim concebida para reger todas as compras públicas.

No contexto do CBMPB o setor de compras, está dividido de forma tripartido, sendo está divisão da forma que segue abaixo:

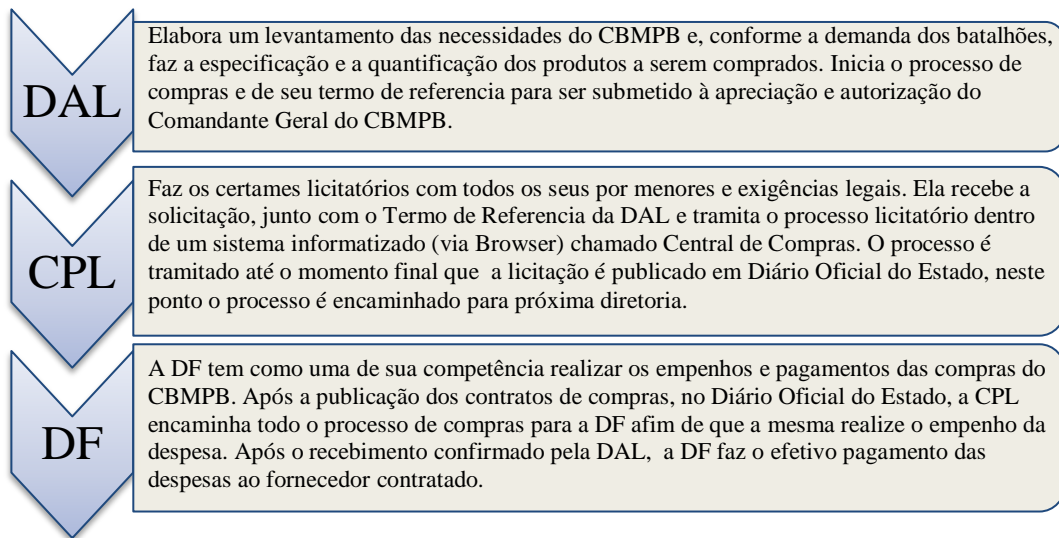
- Diretoria de Apoio Logístico (DAL): Dentro da DAL existe um setor que tem como competência principal levantar as necessidades do CBMPB, fazer a especificação e a quantificação dos produtos a serem comprados. Outra competência importante deste setor é a confecção inicial do processo de compras e de seu termo de referencia para ser submetido à apreciação e autorização do Comandante Geral do CBMPB. Nesta fase das compras o CBMPB seleciona profissionais com conhecimento em especificação de materiais, confecção de termos de referência, gestão orçamentária, confecção de processos, conhecimento de toda legislação referente a compras em nível de Estado da

Paraíba (Lei de Licitações, Lei do Pregão, Lei de Responsabilidade Fiscal entre outras).

- Comissão Permanente de Licitações (CPL): A CPL tem o papel legal de fazer os certames licitatórios com todos os seus prazos e exigências legais. Ela recebe a solicitação, junto com o Termo de Referência da DAL e tramita o processo licitatório dentro de um sistema informatizado (via Browser) chamado Central de Compras. Este processo é tramitado até o momento em que o edital da licitação seja publicado em Diário Oficial do Estado, neste ponto o processo é encaminhado para outra Diretoria como veremos mais adiante. Para compor a CPL o CBMPB seleciona Militares do Quadro de Oficiais e que tenham amplo conhecimento nas áreas de Licitações, Contratos, Gestão Financeira e Orçamentária da União, estados e municípios do Brasil, os mesmos devem possuir profundo conhecimento da Lei de Licitações (8.666/93) bem como a Lei do Pregão (10.520) e todas as outras legislações que orbitam ao redor dessas duas.
- Diretoria de Finanças (DF): A DF tem como uma de suas competências realizar os empenhos e pagamentos das compras do CBMPB. Após a publicação dos contratos de compras, no Diário Oficial do Estado, a CPL encaminha todo o processo de compras para a DF a fim de que a mesma realize o empenho da despesa. Outro momento de competência da DF é quando o material tem seu recebimento confirmado pela DAL, neste momento a DF faz o efetivo pagamento das despesas ao fornecedor contratado. Para este setor da DF o CBMPB procura selecionar profissionais com conhecimentos em Gestão Orçamentária e Financeira do Estado, bem como profissionais que dominem o conhecimento dentro do Sistema Integrado de Administração Financeira do Estado (SIAF).

Destaca-se ainda que a DAL mantém uma constante articulação com as diretorias supra citadas, bem como com os outros setores da instituição, como as corporações regionais e batalhões, conforme demonstrado na Figura 2 abaixo.

FIGURA 2: Funções dos setores envolvidos na gestão de compras no CBMPB.



Fonte: Elaboração própria conforme dados da DAL(07/2018).

Além das atividades já citadas, a DAL também executa processos de aquisição das matérias-primas, realizadas por meio de licitações obedecendo todos os ditames legais da Lei 8.666 (lei de Licitações), de recebimento dos produtos através de uma comissão nomeada que realiza as devidas conferências da qualidade dos produtos, seguindo o que foi especificado no processo de licitação, além da distribuição dos materiais e equipamentos, conforme prévia solicitação dos Quartéis ou levando em consideração o planejamento feito pela instituição.

4.2 Gestão de Estoque

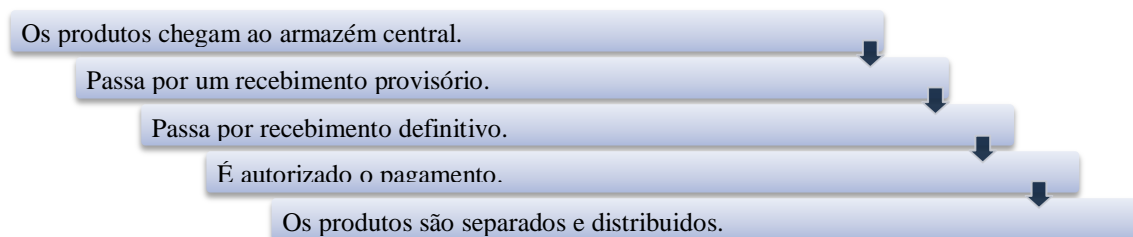
A gestão de estoque diz respeito ao modo como a organização armazena seus produtos, que podem envolver o dimensionamento da área, a disposição física, a reposição do estoque, a configuração dos armazéns, entre outros detalhes que variam conforme a necessidade de cada organização. Atualmente, os armazéns que estocam produtos transformam-se em elos fundamentais da rede logística nos centros de distribuição, com a função de facilitar a transferência de produtos ao longo da rede logística. Os armazéns em geral têm altos custos para sua construção, manutenção e operação, por esse motivo impactam diretamente os custos de logística da organização (ROSA, 2012).

Neste item, o padrão de armazenamento do CBMPB é bem simples, ele é composto por almoxarifados, em sua maioria salas retangulares de padrão médio e pequeno e um almoxarifado central no estilo galpão, este de grande porte, três almoxarifados regionais(estes são responsáveis pela guarda e distribuição dos materiais

que são recebidos do almoxarifado central) e dezoito depósitos, sendo um em cada quartel da corporação, responsáveis pelo recebimento dos materiais vindos dos almoxarifados regionais e a distribuição para as guarnições de serviço ou viaturas.

Os produtos são acomodados em estantes fixas ou móveis com prateleiras de diversos tamanhos, também podem ser acomodados em *pallets*, tudo vai depender do tipo de material. Os únicos equipamentos que operam dentro do almoxarifado do CBMPB são escadas e carrinhos manuais para transporte dos materiais dentro do armazém. Verifica-se que o estoque da instituição não é de grandes volumes de produtos, mas não deixa de ser uma ferramenta importante para manter a continuidade dos serviços que são demandados pela população. Na figura abaixo está descrito as etapas que ocorrem na gestão do estoque na DAL.

Figura 3- Etapas da gestão do estoque



Fonte: Elaboração própria conforme dados da DAL(07/2018).

A Figura 3 ilustra o passo a passo da gestão do estoque, no qual primeiro os produtos chegam por uma transportadora no armazém central e passa por um recebimento provisório, realizado por qualquer servidor que esteja no plantão, este, confere se o produto que está sendo entregue é o mesmo descrito na nota fiscal e informa a comissão de recebimento a entrada do material.

Num segundo momento ocorre um recebimento definitivo, realizado por uma comissão de recebimento que irá avaliar se os produtos entregues estão de acordo com o que foi especificado na licitação. Caso os produtos estejam em conformidade com o que foi licitado, e autorizado o pagamento do material. Depois dessas duas etapas de recebimento e o pagamento dos produtos, eles são separados e distribuídos de acordo com as quantidades que foram demandadas pelos os batalhões.

Neste sentido, a gestão do estoque ocorre conforme a demanda da população e das unidades que compõe o CBMPB, visto que cada batalhão possui necessidades diferenciadas, que variam na quantidade e no tipo de material solicitado. No que se refere ao modo como são transportados os produtos estocados, ocorre por meio de

veículos próprios (na sua grande maioria) ou locados, pois o CBMPB não possuem demandas suficientes para formar uma rede de distribuição, bem como não possui meios de aferir a medição de custos de manutenção dos estoques.

Já o inventário, que também faz parte da gestão do estoque, entendido como o levantamento de todos os produtos que a organização guarda em seu estoque e o local onde estão armazenados, é realizado por meio de relatórios retirados do Sistema de Administração de Materiais do Estado e em seguida confrontados com os estoques físicos dos almoxarifados de cada unidade para se chegar ao inventário real dos materiais de consumo.

A eficiência deste setor suprime a incerteza e insegurança da regularidade das compras no setor público decorrente dos entraves burocráticos e do reduzido orçamento para esta gestão operacional, além de evitar perdas de produtos e manter a regularidade de distribuição dos mesmos para os clientes.

4.3 Identificação das Dificuldades

Observou-se que o setor de compras da DAL trabalha no limite de suas possibilidades, visto que possuem um número pequeno de profissionais para executar todo conjunto de ações do ciclo do pedido logístico, que devem ter como orientação central os ditames legais que regem as compras públicas, para assim conseguir atender a demanda e escolher os fornecedores aptos a vender os produtos e serviços necessários à instituição.

Ressalta-se ainda um grande entrave dos processos de licitações de compras, em virtude da grande burocracia e da redução dos recursos que ocorre desde 2014, impedindo assim um fluxo constante de compras que possa acompanhar a demanda da sociedade pelos serviços públicos oferecidos pela instituição.

No que se refere ao setor de estoque, percebe-se que a realidade não é diferente, pois em decorrência das dificuldades já citadas do setor de compras, o estoque do CBMPB é mínimo, muitas vezes não se consegue um estoque mínimo de segurança para atender as demandas de todas as unidades da instituição.

Destaca-se ainda que, assim como ocorre o setor de compras, os profissionais que fazem o controle do estoque são insuficientes, pois dos 22 profissionais que atuam na diretoria, apenas 1 executa as atividades de armazenamento e controle do estoque. Outra questão que compromete a gestão do estoque é a dificuldade em repor os produtos ou serviços, devido ao longo processo legal para realizar as compras públicas e a escassez de recursos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados apresentados na pesquisa revelaram que a maior dificuldade da diretoria é cumprir todas as etapas do planejamento que foi elaborado para DAL no decorrer do ano. Esse problema ocorre em virtude da burocracia que envolve a lei de licitações e contratos, do baixo orçamento para realizar as compras, além de um número reduzido de profissionais e da falta de uma capacitação continuada. A questão que envolve o quantitativo de profissionais que trabalham na DAL é preocupante, visto que muitos precisam assumir mais de uma função dentro da diretoria, sobrecarregando-o e podendo refletir também no desempenho logístico.

Observou-se que, além das leis já existentes, acrescentam-se outras barreiras legais com o intuito de oferecer mais transparência aos processos, mas que na realidade não funciona para esse propósito, apenas causa uma lentidão ainda maior nos processos de licitações. Portanto, ainda que haja uma previsão, o estoque da organização cessa e a diretoria não consegue repô-lo em tempo hábil para não comprometer o funcionamento pleno da instituição. Percebe-se ainda que quando todos os procedimentos legais são realizados em tempo hábil, ocorre a falta dos recursos, ou o mesmo é retirado e utilizado em outras áreas emergenciais.

Logo, se o estoque não pode ser planejado ou tem um controle deficitário, os prejuízos poderão se refletir para a população que utiliza os serviços oferecidos pelo Corpo de Bombeiros, sendo assim é fundamental somar esforços para manter um bom estoque, pois este influencia na qualidade dos serviços demandados. Neste sentido, sugere-se aos profissionais solicitar ao Estado uma capacitação continuada, e iniciar os processos com uma maior antecedência, a fim de reduzir o tempo da finalização dos mesmos e dessa maneira não comprometer a operacionalização dos serviços oferecidos a população.

REFERÊNCIAS

- BERGUE, S. T. **Cultura e Mudança Organizacional**. Florianópolis :Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2010.
- BERGUE, S.T. **Comportamento Organizacional**. 2. ed. reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES :UAB, 2012.
- CAMARGO, F. O., GUIMARÃES, K. M. S. **O Princípio da Eficiência na Gestão Pública**. Revista CEPPG - CESUC - Centro de Ensino Superior de Catalão, Ano XVI nº 28, 1º Semestre/2013. Disponível em:< <http://www.portalcatalao.arquivos/pdf>>. Acesso em: 05 out.2018.
- COSTA, A. L. **Sistemas de Compras Públicas e Privadas no Brasil**. Revista de Administração, São Paulo, v.35 n.04, p. 119 a 128, outubro/dezembro 2000.
- DAGNINO, R. P. **Planejamento Estratégico Governamental**. 2. ed. reimp. Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012.166p. : il.
- KUMMER, M. J. **Patrimônio Público, Materiais e Logística**. Instituto Federal do Paraná para o Sistema Escola Técnica Aberta do Brasil - e-Tec Brasil.2011. Curitiba-PR. Disponível em:<<http://ead.ifap.edu.br/netsys/public/livros/Livros%20Curso%20/>>. Acesso em: 05 out.2018.
- LAKATOS, E. Maria; MARCONI, M. de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica: Técnicas de pesquisa**. 7 ed. – São Paulo: Atlas, 2010.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 33 ed. Petrópolis: Vozes, 2013.
- PRODANOV, C.C., FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico** . – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- ROSA, R. A. **Gestão Logística**. 2. ed. Florianópolis:Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2012.
- RUA, M.G. **Políticas Públicas** . 2. ed. reimp. Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012.
- SANTOS, R. C. **Plano Plurianual e Orçamento Público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2010.
- VAZ , J. C., LOTTA, G. S.. **A Contribuição da Logística Integrada às Decisões de Gestão das Políticas Públicas no Brasil**. Revista de Administração Pública(RAP). Rio de Janeiro 45(1):107-39, jan./fev. 2011. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/rap/v45n1/v45n1a06.pdf>>. Acesso em: 05 out.2018.