



Políticas Públicas no Brasil Exploração e Diagnóstico 4

Luciana Pavowski Franco Silvestre
(Organizadora)

 **Atena**
Editora

Ano 2018

Luciana Pavowski Franco Silvestre

(Organizadora)

Políticas Públicas no Brasil Exploração e Diagnóstico

4

Atena Editora

2018

2018 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Geraldo Alves e Natália Sandrini

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

P769 Políticas públicas no Brasil [recurso eletrônico] : exploração e diagnóstico 4 / Organizadora Luciana Pavowski Franco Silvestre – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2018. – (Políticas Públicas no Brasil: Exploração e Diagnóstico; v. 4)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-062-9

DOI 10.22533/at.ed.629192201

1. Administração pública – Brasil. 2. Brasil – Política e governo.
3. Planejamento político. 4. Política pública – Brasil. I. Silvestre,
Luciana Pavowski Franco. II. Série.

CDD 320.60981

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

2018

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

O e-book “Políticas Públicas no Brasil: Exploração e Diagnóstico” apresenta 131 artigos organizados em sete volumes com temáticas relacionadas às políticas de saúde, educação, assistência social, trabalho, democracia e políticas sociais, planejamento e gestão pública, bem como, contribuições do serviço social para a formação profissional e atuação nas referidas políticas.

A seleção dos artigos apresentados possibilitam aos leitores o acesso à pesquisas realizadas nas diversas regiões do país, apontando para os avanços e desafios postos no atual contexto social brasileiro, e permitindo ainda a identificação das relações e complementariedades existentes entre a atuação nos diferentes campos das políticas públicas.

Destaca-se a relevância da realização de pesquisas, que tenham como objeto de estudo as políticas públicas, bem como, a disseminação e leitura destas, visando um registro científico do que vem sendo construído coletivamente na sociedade brasileira e que deve ser preservado e fortalecido considerando-se as demandas de proteção social e de qualificação da atuação estatal em conjunto com a sociedade civil em prol da justiça social.

Boa leitura a todos e todas!

Dra. Luciana Pavowski Franco Silvestre

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
A EDUCAÇÃO INFANTIL EM MUNICÍPIOS COM ALTOS IDEBS NO NORDESTE: AS CONCEPÇÕES DOS GESTORES ESCOLARES	
<i>Patrícia Maria Uchôa Simões</i> <i>Juceli Bengert Lima</i> <i>Manoel Zózimo Neto</i>	
DOI 10.22533/at.ed.6291922011	
CAPÍTULO 2	13
A EDUCAÇÃO SUPERIOR NO ESTADO DO MARANHÃO E POLÍTICA EDUCACIONAL: ASPECTOS DA ORIGEM E A SUA IMPLEMENTAÇÃO	
<i>Marcia Cordeiro Costa</i>	
DOI 10.22533/at.ed.6291922012	
CAPÍTULO 3	24
A IMPORTÂNCIA DA INCLUSÃO DE CRECHES COMO POLÍTICA PÚBLICA A FIM DE REDUZIR A DESIGUALDADE DE GÊNERO NO MERCADO DO TRABALHO	
<i>Aline Evelin Fabrício de Macedo</i> <i>Ana Paula de Souza Santos</i> <i>Fujie Kawasaki</i> <i>Rafael Pereira</i> <i>Tatiana Kolly Wasilewski Rodrigues</i> <i>Wellington Júnior Jorge</i>	
DOI 10.22533/at.ed.6291922013	
CAPÍTULO 4	33
A IMPORTÂNCIA DO PIBID E SEUS IMPACTOS NA ESCOLA: DOIS ESTUDOS DE CASO EM MÚSICA	
<i>Cristina Rolim Wolffenbüttel</i> <i>Guilherme da Silva Ramos</i> <i>Romeu Riffatti</i> <i>Sita Mara Lopes Sant'Anna</i>	
DOI 10.22533/at.ed.6291922014	
CAPÍTULO 5	46
A POLÍTICA NACIONAL DE EDUCAÇÃO ESPECIAL NA PERSPECTIVA DA EDUCAÇÃO INCLUSIVA	
<i>Silvania dos Santos Rabêlo</i> <i>Thelma Helena Costa Chahini</i>	
DOI 10.22533/at.ed.6291922015	
CAPÍTULO 6	56
ALIMENTAÇÃO ESCOLAR E AGRICULTURA FAMILIAR NA INTERFACE SAÚDE E AMBIENTE	
<i>Carla Rosane Paz Arruda Teo</i> <i>Maria Assunta Busato</i> <i>Vanessa da Silva Corralo</i> <i>Junir Antonio Lutinski</i> <i>Gisele Assumpção Vieira</i>	
DOI 10.22533/at.ed.6291922016	

CAPÍTULO 7 68

ANÁLISE COMPARATIVA DOS MUNICÍPIOS COM MELHORES E PIORES IDEBS DO NORDESTE: A PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO COMO INDICADOR DE QUALIDADE

Patrícia Maria Uchôa Simões
Marcela Pires Barbosa
Priscila de Cássia da Silva Ramos

DOI 10.22533/at.ed.6291922017

CAPÍTULO 8 79

ANÁLISE DA FORMAÇÃO PÓS-GRADUADA EM MOLDES DE RESIDÊNCIA MULTIPROFISSIONAL SOB A ÓTICA DE PRECEPTORES/TUTORES E RESIDENTES

Carla Mousinho Ferreira Lucena
Ana Paula Rocha de Sales Miranda
Pablo Leonid Carneiro Lucena
Francilene Jane Rodrigues
Patrícia Barreto Cavalcanti
Clébya Candeia de Oliveira Marques
Adelaide Aires Pontes Adolfo

DOI 10.22533/at.ed.6291922018

CAPÍTULO 9 89

ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ: O PROGRAMA BOLSA DE INICIAÇÃO ACADÊMICA A PARTIR DAS PERCEPÇÕES DOS ESTUDANTES

Márcia Regina Mariano de Sousa Arão
Gleiciane Viana Gomes
Aline Santos Martins
Maria José Martins Galvão
Fernanda Venâncio Farias

DOI 10.22533/at.ed.6291922019

CAPÍTULO 10 101

ATENDIMENTO EFICIENTE DA REDE EDUCACIONAL: A IMPLANTAÇÃO DO NOVO MODELO LOGÍSTICO DE PERNAMBUCO

Ednaldo Alves de Moura Júnior
Emílio Veludo Lopes
Murilo Wesley Soares Costa
Anselmo de Oliveira Carvalho Filho

DOI 10.22533/at.ed.62919220110

CAPÍTULO 11 118

DEFINIÇÕES E CONCEITOS DE POLÍTICAS PÚBLICAS EM EDUCAÇÃO: UMA ANÁLISE MATERIALISTA-HISTÓRICA DA POLÍTICA NACIONAL DE EDUCAÇÃO ESPECIAL NA PERSPECTIVA INCLUSIVA

Daphne Holzer Velihovetchi

DOI 10.22533/at.ed.62919220111

CAPÍTULO 12 136

ESTADO E AVALIAÇÃO ESTANDARDIZADA CRITERIAL: A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA POLÍTICA EDUCACIONAL DE QUASE-MERCADO

Joina Bomfim

DOI 10.22533/at.ed.62919220112

CAPÍTULO 13..... 148

FAMÍLIA E REDE LOCAL: REFLEXÕES SOBRE O TRABALHO PROFISSIONAL EM UM PROJETO DE EDUCAÇÃO

Helena Piombini

Tainá Alvarenga

Rodrigo Oliveira

DOI 10.22533/at.ed.62919220113

CAPÍTULO 14..... 161

FEDERALISMO, REGIME DE COLABORAÇÃO E A EFETIVAÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS PARA A EDUCAÇÃO NA BAHIA

Angelo Dantas de Oliveira

Célia Tanajura Machado

DOI 10.22533/at.ed.62919220114

CAPÍTULO 15..... 173

GÊNERO E INCLUSÃO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO

Leandro Fernandes Valente

Jhennifer de Souza Góis

Antônia Sheilane Carioca Silva

Heliandra Linhares Aragão

DOI 10.22533/at.ed.62919220115

CAPÍTULO 16..... 181

INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR: ESTRATÉGIA PARA A LEGITIMAÇÃO DA DIVISÃO SOCIAL E ECONÔMICA DO SABER?

Valdenice de Araujo Prazeres

DOI 10.22533/at.ed.62919220116

CAPÍTULO 17 197

MECANISMOS DE MOBILIZAÇÃO PARA O REGIME DE COLABORAÇÃO: CAMINHOS PARA A GESTÃO COLABORATIVA DA EDUCAÇÃO

Ana Paula Massonetto

Manoel dos Santos

André Cardone

DOI 10.22533/at.ed.62919220117

CAPÍTULO 18..... 214

MULHERES IDOSAS E SEU PROCESSO EDUCATIVO: A EXPERIÊNCIA DAS ALUNAS DA UNATI/UERJ

Alzira Tereza Garcia Lobato

Carla Virginia Urich Lobato

DOI 10.22533/at.ed.62919220118

CAPÍTULO 19 224

O PLANO DE ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL NO CONTEXTO DE EXPANSÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR PÚBLICA

Cristiane Queiroz Leite Carvalho

DOI 10.22533/at.ed.62919220119

CAPÍTULO 20	236
O REGIME DE COLABORAÇÃO E O PNE: ENTRE O PROPOSTO E O POSSÍVEL	
<i>Laurimar de Matos Farias</i>	
<i>Leila Maria Costa Sousa</i>	
DOI 10.22533/at.ed.62919220120	
CAPÍTULO 21	247
OS CONCEITOS DE DESCENTRALIZAÇÃO, AUTONOMIA E QUALIDADE DA EDUCAÇÃO NA PERSPECTIVA NEOLIBERAL	
<i>Edivania de Castro Pires</i>	
<i>Leidy Jane Claudino de Lima</i>	
<i>Ângela Maria Dias Fernandes</i>	
DOI 10.22533/at.ed.62919220121	
CAPÍTULO 22	256
OS SENTIDOS DO ENSINO MÉDIO NA AMAZÔNIA BRASILEIRA: CONTRADIÇÕES NO ACESSO E NA QUALIDADE DO ENSINO	
<i>João Paulo da Conceição Alves</i>	
<i>Ronaldo Marcos de Lima Araujo</i>	
<i>Márcia Pereira da Silva</i>	
DOI 10.22533/at.ed.62919220122	
CAPÍTULO 23	268
POLÍTICAS PÚBLICAS DE INCLUSÃO E O ATENDIMENTO EDUCACIONAL ESPECIALIZADO: POSSIBILIDADES E DESAFIOS	
<i>Leidy Jane Claudino de Lima</i>	
<i>Jorge Fernando Hermida</i>	
<i>Fernando Augusto Generino Soares</i>	
<i>Edivania de Castro Pires</i>	
DOI 10.22533/at.ed.62919220123	
CAPÍTULO 24	281
VALORIZAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA GESTÃO ESCOLAR ATRAVÉS DA OTIMIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS: O CASO DE PERNAMBUCO	
<i>Ednaldo Alves de Moura Júnior</i>	
<i>Severino José de Andrade Júnior</i>	
DOI 10.22533/at.ed.62919220124	
SOBRE A ORGANIZADORA	297

ATENDIMENTO EFICIENTE DA REDE EDUCACIONAL: A IMPLANTAÇÃO DO NOVO MODELO LOGÍSTICO DE PERNAMBUCO

Ednaldo Alves de Moura Júnior

Secretaria de Educação do Estado de
Pernambuco
Recife/PE

Emilio Veludo Lopes

Secretaria de Educação do Estado de
Pernambuco
Recife/PE

Murilo Wesley Soares Costa

Secretaria de Educação do Estado de
Pernambuco
Recife/PE

Anselmo de Oliveira Carvalho Filho

Secretaria de Educação do Estado de
Pernambuco
Recife/PE

RESUMO: O presente trabalho apresenta os resultados de eficiência e efetividade da Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco (SEE-PE), no que diz respeito ao novo modelo de logístico implantado no ano de 2016. Esse modelo teve como premissas a qualidade na prestação dos serviços; rapidez nas entregas; baixo custo e melhoria do controle patrimonial, para atendimento da demanda da secretaria, que é composta por 1.049 escolas, 22 prédios administrativos, aproximadamente 650.000 mil alunos, 36.000

professores e 42.000 servidores. Ademais, o modelo implantado está servindo de referência para outros órgãos da administração pública no estado e nos municípios de Pernambuco, tendo em vista a sua natureza inovadora e, sobretudo, por conta dos resultados de economia financeira, considerando o atual cenário de escassez de recursos, bem como a melhoria do serviço prestado. Além disso, ele está contribuindo para que as necessidades das escolas, alunos e professores sejam atendidas tempestivamente, na perspectiva estratégica da melhoria contínua do ensino em Pernambuco, haja vista ser o estado que mais cresce no IDEB, tendo a melhor nota do país, além de possuir a menor taxa de abandono entre os estados da federação.

PALAVRAS-CHAVE: inovação; logística de materiais; eficiência organizacional.

ABSTRACT: The present study presents the results of efficiency and effectiveness of the Education Department of the State of Pernambuco (SEE-PE), with regard to the new logistics model implemented in 2016. This model had as premises the quality in the provision of services ; speed of delivery; low cost and improved patrimonial control, to meet the demand of the Secretariat, which is composed of 1,049 schools, 22 administrative buildings, approximately 650,000 thousand students,

36,000 teachers and 42,000 servers. In addition, the implanted model is serving as a reference for other public administration bodies in the state and municipalities of Pernambuco, due to its innovative nature and, above all, due to the results of financial savings, considering the current scenario of scarcity of resources, as well as the improvement of the service provided. In addition, it is helping to meet the needs of schools, students and teachers in a timely manner, in the strategic perspective of the continuous improvement of teaching in Pernambuco, since it is the fastest growing state in IDEB, having the best grade in the country. to have the lowest abandonment rate among the states of the federation.

KEYWORDS: innovation; logistics of materials; organizational efficiency.

1 | INTRODUÇÃO

No ano de 2016, a Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco atingiu no ensino médio o primeiro lugar no índice de desenvolvimento da educação básica (IDEB), o qual mede a qualidade do aprendizado nacional, bem como se manteve como escola mais atrativa do Brasil, ao obter pela terceira vez consecutiva a menor taxa de abandono nas suas escolas da rede.

Esses avanços são decorrentes de uma série de estratégias e ações planejadas e implementadas com a finalidade de tornar essa política pública cada vez mais efetiva, norteadas por meio de uma gestão por resultados. Nesse sentido, todas as atividades que compõem a gestão da educação têm sido conduzidas com a premissa de aliar entregas de produtos e serviços às melhores práticas de uma gestão pública moderna.

Corroborando com essa perspectiva, a Secretaria Estadual de Educação (SEE) iniciou no ano de 2016 um novo modelo de logística para atendimento da sua rede escolar, com a finalidade de dar condições que as unidades escolares permaneçam no processo de melhoria do ensino.

Assim, considerando que uma logística eficiente é fundamental quando se trabalha com suprimentos de uma rede superior a 1.000 (mil) escolas, o modelo próprio de operação logística apresentou-se como uma oportunidade de dar mais celeridade à execução das entregas planejadas, bem como conseguir atender às necessidades urgentes que vão surgindo nas unidades, sem a intermediação de um terceiro como funciona no modelo de logística terceirizada.

Portanto, o presente trabalho apresentará como se deu o processo de mudança do formato de atendimento da rede, apresentando os resultados econômicos e financeiros. Além disso, evidenciará os pontos fortes de optar pela mudança do modelo, bem como mostrará como se deu a gestão dessa área no período avaliado, para que seja feita uma reflexão sobre a importância da adoção da proposta por outros órgãos e entidades da administração pública.

2 | OBJETIVO

O objetivo deste artigo é apresentar como se deu a implementação do novo modelo logístico implementado pela Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco, bem como demonstrar as vantagens e os resultados obtidos com o início desta nova forma de operar o recebimento, armazenamento, separação, distribuição e logística reversa dos bens patrimoniais e materiais necessários ao funcionamento de toda a rede escolar e prédios administrativos da secretaria. A comparação dos modelos se dará frente à terceirização do serviço (modelo antigo) com a operação própria (novo modelo), no qual a secretaria é responsável por todas as etapas do processo, desde a aquisição do bem até sua efetiva distribuição na escola. Para tanto, a presente obra buscará relatar as premissas, a filosofia do novo modelo e como foi construída essa nova solução para atendimento das demandas da Secretaria de Educação de forma eficiente, eficaz e efetiva, especialmente em um cenário de crise econômica experimentada nos anos de 2015 e 2016.

3 | METODOLOGIA

Será apresentada, neste tópico, a metodologia utilizada para produção deste trabalho, sendo abordados, de uma forma sistêmica, aspectos quanto à pesquisa, como tipo de pesquisa, amostra e universo utilizados, método de coleta de dados, entre diversos outros pontos. Como existem várias classificações de tipos de pesquisa, foram utilizadas as técnicas de pesquisas discutidas por Marconi e Lakatos (2003). As autoras definem método como o conjunto de atividades racionais e sistemáticas que, de um jeito mais econômico e seguro, permite atingir o objetivo, sendo conhecimentos válidos e verdadeiros, determinando uma diretriz a ser acompanhada, permitindo, assim, a visualização de erros, ao mesmo tempo em que auxilia as decisões do cientista.

Como se trata de um procedimento, a pesquisa permite a composição de técnicas diferentes para se chegar ao resultado final. As autoras definem técnica como um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência ou arte; é a habilidade para usar esses preceitos ou normas, a parte prática. Toda ciência utiliza inúmeras técnicas na obtenção de seus propósitos.

Além de definir, elas apresentam uma classificação de técnicas de pesquisa, qual seja (MARCONI; LAKATOS, 2003):

- Documentação indireta (pesquisa documental e pesquisa bibliográfica);
- Documentação direta (pesquisa de campo e pesquisa de laboratório);
- Observação direta intensiva (observação e entrevista);
- Observação direta extensiva (questionário e formulário).

Para se ter uma maior credibilidade das informações obtidas, em toda pesquisa, independente da técnica ou método escolhido, faz-se necessário o levantamento dos dados em diferentes fontes. O levantamento, primeira parte de uma pesquisa científica, pode ser feito de duas formas: pesquisa documental (ou de fontes primárias) e pesquisa bibliográfica (ou de fontes secundárias).

Segundo as autoras, a pesquisa documental tem como principal característica o fato de que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, que podem ser escritos ou não, constituindo a fonte primária. Estes documentos podem se tratar de documentos oficiais, como por exemplo, leis, decretos, resoluções, instruções normativas, ofícios e relatórios; como também podem ser não oficiais, tais como arquivos particulares e fontes estatísticas (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Vergara (2011) reforça o exposto quando afirma que na pesquisa documental é possível ser utilizados documentos conservados no interior de órgãos públicos ou com pessoas, como registros, regulamentos, ofícios, relatórios, e-mails, dispositivos de armazenagem por meio ópticos, magnéticos e eletrônicos em geral.

Na seara da pesquisa bibliográfica, ou as consideradas fontes secundárias, Marconi e Lakatos (2003) definem que este tipo de pesquisa abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses etc., até meios de comunicação orais e audiovisuais. A finalidade da pesquisa bibliográfica é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto.

Neste mesmo sentido, Vergara (2011) explicita que a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado que pode ser realizado com material acessível ao público em geral, ou seja, material publicado em livros, revistas, jornais, internet etc. Esse material disponibiliza o instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, podendo-se, ao mesmo tempo, esgotar-se em si mesmo.

É possível concluir, considerando a classificação apresentada, que este texto foi produzido por meio de pesquisa de documentação indireta, uma vez que o mesmo foi baseado em pesquisa documental e pesquisa bibliográfica. Trata-se de uma pesquisa documental pelo fato de grande parte das informações acerca da operação logística, utilizadas nesta pesquisa, serem retiradas dos controles existente na Secretaria de Educação. Também é pesquisa bibliográfica, devido ao fato de ter sido realizado um estudo sistematizado, consolidado a partir de consulta a materiais como leis, contratos, regulamentos, publicações da Secretaria de Educação, além de livros, revistas e sites eletrônicos.

Em consonância com os objetivos desse trabalho, que pretende analisar a comparação entre os modelos logísticos utilizados pela Secretaria de Educação, o universo de pesquisa engloba a comparação e as principais vantagens e desvantagens da substituição do antigo modelo de operação pelo novo modelo logístico da Secretaria de Educação

Para a coleta de dados, utilizou-se de pesquisa documental nos arquivos da

Secretaria de Educação, das publicações no site da Secretaria de Educação e das planilhas de controle da Gerência Técnica de Logística.

4 | NOVO MODELO LOGÍSTICO DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DE PERNAMBUCO

4.1 A Evolução da Administração Pública

Ao longo de sua evolução, a administração pública perpassou por três grandes modelos, quais sejam: o patrimonial, o burocrático e o gerencial. Em uma linha temporal, houve uma sucessão entre os modelos, mas, mesmo havendo uma predominância de um deles, nenhum existiu isoladamente, existindo sempre traços do modelo anterior no modelo sucessor. Conseqüentemente, características dos modelos anteriores ainda influenciam o modelo atual vigente na administração pública, o gerencial (PALUDO, 2012). Para compreender melhor o processo evolutivo da administração pública, faz-se necessário voltar ao tempo das monarquias absolutistas europeias e sociedades pré-democráticas, quando do nascimento do primeiro modelo: o patrimonial (PEREIRA, 2006).

Segundo Pereira (2006), “patrimonialismo significa a incapacidade ou a relutância de o príncipe distinguir entre o patrimônio público e seus bens privados”. Neste sentido, Bendix (1986) explana que, no modelo patrimonial, o soberano conduz a administração política como seu assunto pessoal, explorando a posse do poder político como uma extensão de sua propriedade privada. Além da confusão do entre o patrimônio público e o privado, o autor ainda ressalta algumas características do modelo. No patrimonialismo, as pessoas são escolhidas para os cargos através da confiança pessoal e assumem tarefas específicas, sem uma organização e divisão de trabalhos entre eles, sendo o poder concedido individualmente e de forma diferenciada. Os funcionários, em contrapartida, trabalham como um serviço pessoal para o governante e agem pautados na obediência e respeito.

Com a evolução democrática ocorrida por volta da metade do século XIX, associada a uma crescente exigência para uma administração voltada para atendimento do interesse público, nasce uma sociedade que já não mais aceita as características do modelo patrimonialista. Com o surgimento, também neste século, do capitalismo industrial, torna incompatível o modelo de administração que não possui uma clara separação entre o Estado e o mercado. A democracia só é possível quando existe uma clara distinção entre a sociedade civil e o Estado, podendo aquele ter meios de controlar este. Nesse diapasão, nasce o segundo modelo organizacional: a administração burocrática (PEREIRA, 2006).

Secchi (2009) ainda complementa que na burocracia o poder emana das regras, das instituições formais e do apego às normas e, com o objetivo principal de combater a corrupção e o nepotismo, o modelo possui três características principais: a formalidade,

a impessoalidade e o profissionalismo. A formalidade atribui responsabilidades e obrigações aos agentes públicos, sendo desenhada uma estrutura organizacional que é ocupada baseada na impessoalidade entre os cargos e seus respectivos membros. Como características complementares do modelo, ainda é possível citar a distinção entre o privado e público, a remuneração pelo trabalho, a divisão racional das tarefas, a obediência à formalidade, o foco na eficiência organizacional, o tratamento igualitário entre os trabalhadores que executam a mesma tarefa e o controle efetivo dos abusos.

Desse cenário, surgiu a necessidade de se reformar o Estado com o objetivo de ampliar efetivamente sua eficiência e reduzir seu tamanho, associando, ao mesmo tempo, a um aumento da responsabilidade com a sociedade. Com isso, nos anos 80, tanto nos Estados Unidos quanto na Europa, as reformas administrativas tinham como foco o aumento da eficiência, o corte nos gastos públicos e a atuação mais flexível do Estado (NEGALHO, 2006).

Santos (2003) considera que para atender os novos anseios e exigências da sociedade daquela época, era imprescindível que a administração pública se adaptasse ao novo cenário proposto e se tornasse mais eficiente, o que ensejou o novo modelo: a administração gerencial. Diante da crise fiscal existente no Estado, o modelo gerencial busca tornar a gestão dos serviços prestados pelo Estado mais eficientes, reduzir os custos públicos e proteger o patrimônio público, combatendo, assim, a insatisfação contra o modelo burocrático. Na mesma linha, Castro (2008) define que a administração gerencial visa à busca pela eficiência e efetividade das ações estatais, por meio de uma gestão voltada para resultados, com diminuição do gasto público, um aumento no seu controle, com melhores prestações de serviços, a descentralização administrativa e implementação de modelos de avaliação de desempenho.

Com a administração gerencial foram definidos novos paradigmas. O Estado, com o controle focado nos resultados e não mais nos processos, desburocratiza toda a estrutura administrativa e passa a ter uma maior autonomia. Como o ponto central passa a ser o atendimento das demandas do cidadão, o Estado passa a administrar seus recursos de modo mais eficiente para garantir o atendimento de tais demandas (PEREIRA, 2006).

Paludo (2012) ressalta que uma das principais diferenças entre os modelos burocrático e gerencial está na forma de controle, que aquele se volta para o meio enquanto que este está direcionado aos fins.

É neste contexto que as organizações públicas passam a se utilizar de ferramentas de gestão fundamentais para o bom desempenho governamental, tais como o planejamento estratégico, o Balanced Scorecard, gráfico de Ishikawa, ciclo PDCA, gerenciamento de projetos, gestão por resultados, entre tantas outras que viabilizam a gestão pautada por desempenho e alcance de resultados.

4.2 A Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco

A Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco (SEE) foi formalmente criada no ano de 1949, através da Lei nº 466 de 22 de abril do referido ano, após permanecer 52 anos vinculados à Secretaria de Saúde, tendo como seu primeiro regulamento o Decreto Estadual nº 75, de 08 de junho de 1949. A SEE é integrante da Administração Direta do Poder Executivo e é subordinada diretamente ao Governador do Estado e, como secretaria de atividade-fim, tem como responsabilidade a realização de atividades voltadas para a Rede Estadual de Ensino e para a melhoria da qualidade do ensino (Disponível em: www.educacao.pe.gov.br).

Com a reestruturação no Governo do Estado de Pernambuco, através da Lei nº 15.452, de 15 de janeiro de 2015, a competência da Secretaria de Educação ficou definida no inciso XI do artigo 1º, abaixo transcrita:

XI – Secretaria de Educação: garantir o acesso da população à Educação Básica; manter a Rede Pública Estadual de Ensino; promover ações articuladas com o Ministério da Educação e com a Rede Pública Municipal de Ensino; supervisionar instituições públicas e privadas de ensino do Sistema Estadual de Educação; Elaborar, implantar e acompanhar políticas educacionais voltadas para a melhoria da qualidade do ensino, modernização pedagógica e da capacitação do quadro da educação do Estado; desenvolver políticas de ampliação do acesso à educação integral, técnica e profissional; formular implementar, acompanhar e avaliar as políticas estaduais de educação profissional de nível técnico, articulado ao projeto de desenvolvimento regional e local; e articular e interagir com outros órgãos e entidades envolvidos com educação, inclusive profissional.

Com unidades escolares em todos os 184 municípios pernambucanos e no Arquipélago de Fernando de Noronha, a SEE realiza a descentralização administrativa, através das suas 16 Gerências Regionais de Educação espalhadas ao longo do Estado, visando uma maior eficiência e eficácia na gestão da rede escolar, conforme ilustrado na figura 07 (Disponível em: < <http://www.educacao.pe.gov.br/portal/?pag=1&men=77>>):

As Gerências Regionais ficam localizadas em municípios pólos de cada região e têm como objetivo ser a extensão da secretaria e coordenar e manter o funcionamento das escolas que estão dentro dos municípios sob sua responsabilidade, bem como maximizar os resultados dos indicadores educacionais. A rede escolar é dividida em três tipos de escolas, conforme quadro 04:

Ano	Técnica	Referência	Regular	Total
2011	14	173	914	1.101
2012	19	217	853	1.089
2013	25	260	773	1.058
2014	27	300	725	1.052
2015	32	299	719	1.050

Tabela 1 - Distribuição por tipo de escola

Fonte: Secretaria de Educação de Pernambuco, 2017

As Escolas Técnicas Estaduais são integradas ao Ensino Médio em jornada integral: oferecida a quem já tenha concluído o ensino fundamental, sendo o curso planejado de modo a conduzir o aluno à habilitação profissional técnica de nível médio, vivenciando matriz curricular única com formação geral e profissional na mesma instituição de ensino. As Escolas de Referência em Ensino Médio (EREM) da Rede Estadual de Ensino são organizadas para atender os estudantes em jornada ampliada da aprendizagem da seguinte forma:

- Integral – Carga horária de 45 horas aulas semanais: é uma escola funcionando com professores e estudantes, em tempo integral, durante os cinco dias da semana.
- Semi-integral – Carga horária de 35 horas aulas semanais: É uma escola funcionando com professores trabalhando cinco manhãs e três tardes ou cinco tardes e três manhãs, e os estudantes, cinco manhãs e duas tardes ou cinco tardes e duas manhãs.
- Já as escolas de ensino regular são aquelas que possuem uma carga horária tradicional de um turno apenas.

A distribuição dessas escolas ao longo do Estado mostra a preocupação em levar o ensino de qualidade para o interior, fazendo com que a população não precise vir para a capital buscar uma educação de maior qualidade. O quadro 05 mostra a distribuição das escolas pelas gerências regionais de educação.

Gerência Regional	Técnica	Referência	Regular	Total
Agreste Centro Norte - Caruaru	1	22	40	63
Agreste Meridional - Garanhuns	2	27	22	51
Mata Centro - Vitória de Santo Antão	4	17	19	40
Mata Norte - Nazaré da Mata	4	21	38	63
Mata Sul - Palmares	1	22	29	52
Metropolitana Norte	1	21	71	93
Metropolitana Sul	4	27	66	97
Recife Norte	4	22	52	78
Recife Sul	2	21	63	86
Sertão Central - Salgueiro	2	11	25	38
Sertão do Alto Pajeú - Afogados da Ingazeira	3	19	21	43
Sertão do Araripe - Araripina	1	11	24	36
Sertão do Médio São Francisco - Petrolina	0	11	70	81
Sertão do Moxotó-Ipanema - Arcoverde	1	20	86	107
Sertão do Submédio São Francisco - Floresta	0	7	77	84
Vale do Capibaribe - Limoeiro	2	20	16	38
Total geral	32	299	719	1.050

Tabela 2 - Tipo de escola x Gerência Regional
Fonte: Secretaria de Educação de Pernambuco, 2017

4.3 Logística de Materiais

4.3.1 Conceito Logístico

A logística é um tema muito experimentado por todos, mas que muitos não se dão conta do quanto este assunto faz parte do seu cotidiano. Vários autores conceituam logística e relacionam sua origem nas atividades militares, mas Faria e Costa (2010)

consideram que a origem da logística não deveria ser associada apenas às operações de guerra, pois, por exemplo, na construção das Pirâmides do Egito e em outras obras majestosas foram realizadas, também, muitas atividades relacionadas às atividades da logística.

Para Ballou (2010), logística se define como um processo de planejamento, implementação e controle do fluxo eficaz e economicamente eficiente de materiais e informações desde o ponto de origem até o seu destino com o propósito de atender o público-alvo.

Para as autoras Faria e Costa (2010), a conceituação mais aceita entre os profissionais da área é que logística é a parte do processo da cadeia de suprimentos que planeja, implementa e controla, de forma eficiente e eficaz, a expedição, o fluxo reverso e a armazenagem de bens e serviços, assim como do fluxo de informações relacionadas, entre o ponto de origem e o ponto de consumo, com o propósito de atender às necessidades dos clientes.

Elas ainda definem que o objetivo da logística é prover ao cliente os níveis de serviços por ele requeridos, com a entrega do “produto certo, no lugar certo, no momento certo, nas condições certas e pelo custo certo” (FARIA; COSTA, 2010).

4.4 O Caso da Logística Própria da Secretaria de Educação de PE

4.4.1 Situação Encontrada

- Como era o modelo;

Em 2015, a Secretaria de Educação procedeu, por meio do Contrato de Gestão, a contratação de organização social, sem fins lucrativos e de direito privado, tendo como objeto a execução de atividade logística integrada atinente aos suprimentos e equipamentos da Secretaria de Educação.

Dentre as principais características do contrato de gestão, destaca-se:

- Disponibilização, pela organização social, de área de galpão de 3.000m² para armazenagem de bens materiais adquiridos pela Secretaria de Educação com valor de armazenagem, sendo a cubagem média do mês utilizada como unitário a pagar.
 - Contratação de operador logístico pela organização social para realização das entregas dos bens materiais nas escolas, sendo a quilometragem utilizada para entregas como unitário a pagar.
 - Indicador de prazo de entrega de 8 dias úteis a contar da solicitação feita pela SEE;
 - Limitação de demandas por vez. Exemplo: kits, conjunto do aluno e fardas.
- Dificuldades do Modelo.

O plano de trabalho previa o pagamento do serviço de armazenagem pelo de

unitário de R\$ 47,00 por m³. Além disso, o plano de trabalho previa o aluguel de galpão no valor de R\$ 62.000,00.

Em relação ao transporte dos bens, o plano previa o pagamento de unitário médio de R\$ 5,00 por quilômetro rodado.

Como efeito desse formato, temos as seguintes conclusões:

- Quanto mais se armazenava, mais caro ficava o pagamento do serviço de armazenagem;
- Quanto mais se rodava transportando os bens, mais caro ficava o pagamento pelo serviço de transporte;
- A utilização do prazo máximo de entrega gerava um custo operacional maior, além de prejudicar o atendimento das unidades escolares do Estado;

A limitação de atendimento de pedidos simultâneos também dificultava a logística de materiais, principalmente aqueles relacionados ao início do ano letivo: material escolar, fardamento e mochilas. A diferença de tempo entre a aquisição desses materiais e a entrega nas unidades escolares deveria ser a mínima possível, considerando os preceitos da boa gestão logística. No entanto, ao adquirir determinados materiais, a Secretaria de Educação se via na obrigação de armazenar esses bens e aguardar a entrega por partes do operador logístico, aumentando demasiadamente o tempo e prejudicando o ano letivo.

Além das dificuldades encontradas pelo formato do modelo logístico, entra em vigor no ano de 2015 o Plano de Contingenciamento de Gastos no âmbito da administração direta e indireta do Poder Executivo do Estado de Pernambuco, instituído pelo Decreto 41.466/2015. Tal plano limitou a renovação de contratos em geral condicionando a redução de despesas inerentes aos serviços prestados.

4.4.2 O Novo Modelo

4.4.2.1 Premissas

Considerando as dificuldades acima relatadas oriundas do modelo antigo, bem como o cenário econômico financeiro do país, caracterizado por forte recessão e contingenciamento de despesas, além da necessidade de prestação de melhores serviços e, constante busca pela inovação e melhoria dos processos, a Secretaria buscou um modelo que atendesse a todos esses requisitos: baixo custo, flexibilidade e eficiência. Dessa forma, surge a Logística Própria da Secretaria de Educação de Pernambuco.

4.4.2.2 Estrutura Física e Mão de Obra

Para operacionalização do novo modelo da logística própria, identificou-se 03 principais pilares, sendo: mão de obra especializada, local para armazenamento dos bens e materiais e frota adequada para expedição dos mesmos. Para viabilizar essa

estrutura, foram realizados processos licitatórios com o intuito de contratar os elementos supracitados e, com isso, a Secretaria pôde dar início à operação logística dos bens e materiais, abrangendo desde o recebimento do bem/material até o momento da expedição dos mesmos. Dessa forma, foram firmados os seguintes contratos:

- **locação de galpão para armazenamento dos bens e materiais**, sendo 05 módulos com área de 1.300m² cada, sendo 480 posições pallets distribuídos em porta pallets, possibilitando a verticalização do armazenamento e 980 posições pallets livres, destinados aos bens e materiais com alto fluxo de expedição ou que suas dimensões não são ideais para armazenamento na estrutura porta pallet. Dessa forma, totaliza-se 1.460 posições para armazenamento de todos os bens e materiais da Secretaria que são distribuídos para todas as escolas da rede pública estadual de Educação. Além disso, foi criada uma estrutura administrativa para que todas as áreas da logística estivessem centralizadas no mesmo local a fim de facilitar a operação. A área administrativa é composta por 01 sala de recepção e monitoramento de frota, 01 sala para supervisão de operações, 01 sala para planejamento logístico, 01 sala de reunião e treinamento, 01 dormitório, 01 sala de espera para colaboradores e 01 refeitório.
- **Contratação de mão de obra especializada** para englobar todas as fases da logística, desde o recebimento dos bens e materiais até a etapa da expedição, observando as seguintes funções: 69 (sessenta e nove) Operadores de carga e descarga, com a atribuição de efetuar a carga e descarga das mercadorias transportadas e dispondo-as nos veículos ou em seu local de depósito ou entrega, bem como proceder com a movimentação e arrumação de mercadorias; 08 (oito) Conferentes de Material, com competência de conferência de mercadorias, matérias-primas e ferramentas, recebidas de fornecedores, ou a serem expedidas, confrontando-as com os dados contidos nas requisições, examinando-as, testando-as e registrando-as, para encaminhá-las aos setores interessados; 09 (nove) Analistas de Logística, com função de planejar, controlar e programar a produção. Responsável em acompanhar as operações de entrada e saída de produtos. Realizar projeções e controle junto aos gestores das áreas. Atuar na análise de processos da cadeia logística com ênfase em relatórios gerenciais, programas de qualidade e indicadores, para melhoria contínua. Conferir notas fiscais e documentos para processamento de pagamento e, analisar os custos de armazenagem, transporte e mão-de-obra; 02 Supervisores de Logística, com competência de supervisionar e controlar a equipe de operadores de carga e descarga e conferentes. Executar as operações de recebimento, armazenagem e expedição, bem como supervisionar o processo de carga e descarga, conferência, movimentação, armazenagem, expedição e controle de estoque; 01 (um) Operador de máquina e equipamento de elevação, com função de operar empilhadeira, manejando os comandos necessários

da máquina e equipamento de elevação para transportar, empilhar e posicionar materiais organizados de maneira adequada no respectivo local de armazenamento.

- **Locação e aquisição de caminhões** adequados para o transporte dos bens e materiais. Para viabilizar toda a entrega de bens e materiais, bem como para recolhimento dos inservíveis, foram locados 20 caminhões, sendo 7 Trucks, 9 3/4 e 4 Tocos e 02 Furgões. Além desses, foram adquiridos 5 3/4, totalizando 25 caminhões e 02 furgões. Cabe ressaltar que todos os veículos lotados possuem manutenção preventiva e corretiva sob responsabilidade da empresa contratada, devendo a mesma substituir o veículo que não venha a ser reparado de maneira rápida. Essas premissas garantem que não haja interrupção da expedição, havendo sempre o quantitativo de veículos disponíveis para a operação. Além disso, para maior controle, segurança e planejamento da expedição, todos os veículos são rastreados, possibilitando todo o monitoramento da frota.

Diante das referidas contratações e da realização de treinamento com os colaboradores envolvidos, a Secretaria de Educação iniciou a operação logística, a fim de atender todas às demandas das escolas da rede pública estadual, bem como dos prédios administrativos que compõem a rede escolar.

4.4.2.3 Estrutura Organizacional e Atribuições

Diante da necessidade de prestação de um serviço eficiente e, considerando o escopo de atuação da logística, implementou-se uma estrutura organizacional capaz de gerenciar e executar toda a cadeia operacional, como pode ser visto abaixo:

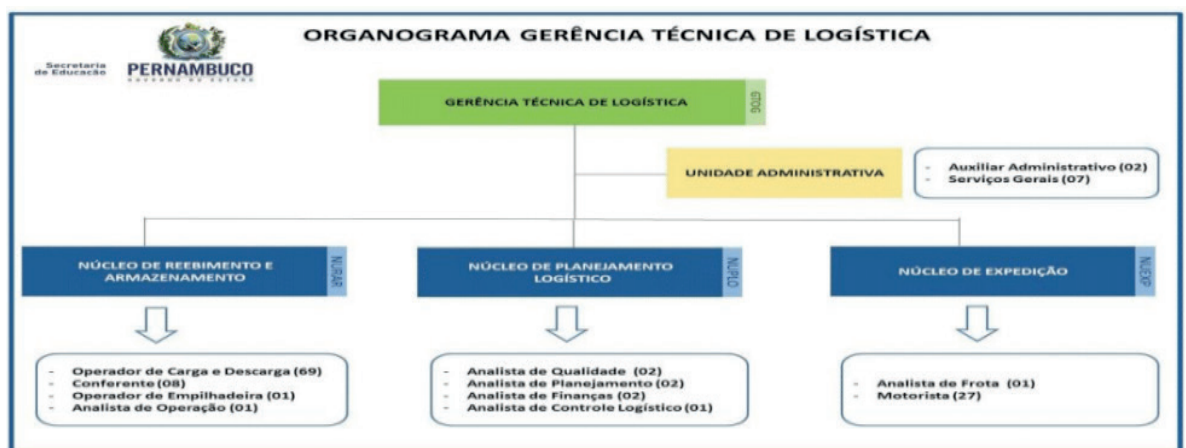


Figura 1 - Organograma Gerência Técnica de Logística

Fonte: Secretaria de Educação de Pernambuco, 2017

Como pode ser observado, houve uma estruturação organizacional baseada nos principais processos envolvidos da cadeia logística, quais sejam: recebimento, armazenamento, planejamento e expedição dos bens e materiais da Secretaria de

Educação que são destinados às escolas da rede pública estadual de Pernambuco. Dessa forma, a Logística própria está organizada em 03 núcleos com as seguintes competências:

- **Núcleo de Recebimento e Armazenamento:** Responsável pelo recebimento dos bens e materiais, mediante agendamento e conferência dos itens; Paletização dos materiais e posterior armazenamento, considerando os critérios de endereçamento; Realização do gerenciamento do estoque, englobando tratamento dos bens e inventário periódico do estoque; Separação dos produtos para demandas de expedição e organização do galpão.
- **Núcleo de Planejamento Logístico:** Competência por todo planejamento de agendamento de entregas, junto aos fornecedores e área de Compras da Secretaria; Realização de todo o planejamento de expedição, juntamente com o Núcleo de Expedição, considerando as prioridades e rotas; Processamento das NFs recebidas para pagamento, realizando o controle dos saldos quantitativos e financeiros dos contratos; Análise dos indicadores de desempenho, com geração de relatórios; Controle dos processos e mapeamento dos gargalos para remodelagem dos mesmos; Identificação das melhorias necessárias de toda cadeia logística; Controle de todas as entregas e gerenciamento das demandas, realizando a gestão junto às áreas demandantes, Núcleo de Recebimento e Armazenamento e Núcleo de Expedição; Gerenciamento e fiscalização dos contratos de locação do galpão e mão de obra especializada.
- **Núcleo de Expedição:** Área responsável pela roteirização de toda expedição, com a definição das rotas mais seguras e rápidas; Gerenciamento das escalas dos motoristas e operadores de carga e descarga; Acompanhamento das entregas e gestão junto aos responsáveis pelo recebimento da carga; Monitoramento de toda frota, através de rastreadores; Gerenciamento do combustível dos veículos, realizando o controle e análises de consumo; Supervisão da frota, realizando as devidas avaliações de consumo, segurança e demais itens para bom funcionamento dos veículos; Fiscalização das intercorrências junto às empresas de locação dos veículos, mantendo a frota sempre ativa e apta para utilização;
- **Unidade Administrativa:** Unidade com atribuição de manutenção de toda a estrutura administrativa para viabilização da operação logística, tais como: limpeza, vigilância, sinalização do galpão e estrutura física; Suporte nos processos administrativos referentes à licitações e relatórios; Responsável pela recepção do galpão;

4.4.2.4 Definição De Procedimentos E Principais Macroprocessos

Como já exposto, no momento da implantação do novo modelo logístico

da Secretaria, identificou-se os principais macroprocessos para que houvesse o mapeamento dos mesmos, a fim de criar o manual de procedimentos e diretrizes da logística, bem como para treinamento dos colaboradores. Os respectivos processos são analisados constantemente pelos analistas de qualidade, buscando sempre a otimização dos mesmos e a remodelagem, em caso de necessidade, adequando-se às inovações e às demandas da Educação.

Ressalta-se que existem vários subprocessos e processos acessórios em todas as fases da operação logística, porém, nesse íterim, pode-se evidenciar os principais macroprocessos, quais sejam: recebimento, gestão de estoques e expedição.

- Gestão de Estoque

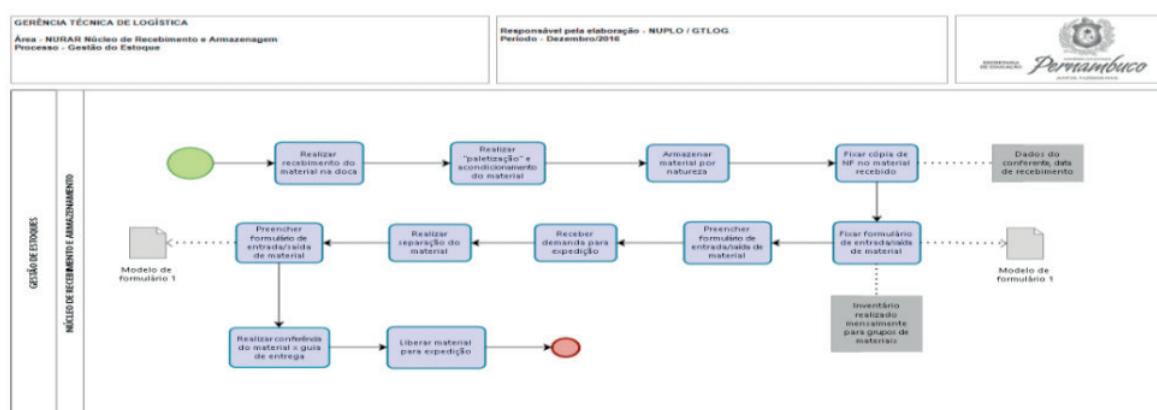


Figura 2 - Mapeamento de processo de gestão de estoque

Fonte: Secretaria de Educação de Pernambuco, 2017

4.4.3 Resultados

Diante de todos os pontos elencados anteriormente, no tocante às premissas do novo modelo, estrutura e processos mapeados, a operação logística própria da Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco iniciou suas atividades em Janeiro de 2016 e, logo no primeiro ano de efetiva atividade, já se mostrou um modelo mais eficiente em relação ao anterior, como pode ser visto nas perspectivas de expedição e custo, conforme tabelas abaixo:

- Comparativo Expedição - Logística Própria x Modelo Anterior

Item	2015 (Modelo anterior)	2016 (Modelo novo)	2016/2015 (Comparativo)
Conjunto do Aluno	44.740	87.632	195,87%
Kit Escolar	659.419	883.355	133,96%
Outros	3.100	335.804	10832,39%
Inservível (Escolas)	23	86	373,91%

Tabela 3 - Comparativo de expedição: Logística própria x Modelo anterior

Fonte: SEE, adaptado pelos autores

Como pode ser visto, houve um aumento substancial da capacidade de expedição dos bens e materiais, respaldados por uma eficiente roteirização, frota de caminhões

com poucas baixas, planejamento consistente, ocasionando numa maior expedição de bens de acordo com as rotas e demandas em produção, entre outras. O aumento das entregas propiciou uma maior capacidade de recebimento e armazenamento, bem como uma melhor organização do galpão, além de administrar com mais eficiência a relação de entrega junto aos fornecedores.

- Comparativo Custo - Logística Própria x Modelo Anterior

Modelo Anterior 2015 (a)	Logística Própria SEE 2016 (b)	Estimativa 2016 (Modelo Anterior)* (c)	Resultado Financeiro (e)= (a)-(b)	Resultado econômico (d)= (c)-(b)
R\$ 11.553.485,03	R\$ 4.934.217,00	R\$ 13.012.266,24	R\$ 6.619.268,03	R\$ 8.078.049,24
Redução Percentual			57%	62%

Tabela 4 - Comparativo de custos Logística própria x Modelo anterior

Fonte: SEE, adaptado pelos autores

No tocante ao custo da operação logística, o modelo anterior custava aos cofres públicos um valor de mais de 20 milhões de reais em 2014 e 11,5 milhões em 2015 considerando o modelo de desembolso já citado anteriormente. No novo modelo logístico, próprio da Secretaria de Educação, em 2016 houve um desembolso de 4,9 milhões e, apesar de ser menos da metade do valor gasto em 2016, houve um aumento na entrega dos materiais, como pode ser visto na Tabela 2. Realizando uma prospecção do custo, tomando como base o executado em 2016 pela operação da logística própria da Secretaria, o antigo modelo logístico custaria cerca de 13 milhões de reais, considerando os valores praticados em 2015. Dessa forma, realizando um comparativo do custo com a logística própria e a estimativa de gastos com o modelo anterior, houve uma redução de, no mínimo, 8,0 milhões de reais, ou seja, economia de 62%.

Além dos ganhos expostos, na perspectiva da capacidade de expedição e do custo despendido, o atual modelo proporciona algumas vantagens:

- Maior flexibilidade para atendimento de demandas urgentes;
- Maior controle do estoque, visto que não há intermediários externos no processo;
- Maior agilidade no atendimento;
- Maior capacidade de armazenamento;
- Garantia de não interrupção do serviço, visto que não há dependência com empresas terceirizadas que fazem parte do processo operacional logístico.

5 | CONCLUSÕES

Diante de todo o exposto no presente trabalho, e considerando os ganhos obtidos na implantação do modelo próprio de logística da Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco, tendo em vista o aumento significativo na capacidade de entregas, aliada a uma redução econômica de R\$ 8,0 milhões, perfazendo uma redução de 62% em comparação com o modelo anterior, concluímos que a presente proposta atingiu seu objetivo de forma exitosa.

Desta feita, constata-se que a implantação de uma logística própria, nos moldes apresentados, por outros órgãos e entidades da administração pública pode ser uma grande oportunidade de tornar a cadeia de suprimento das unidades vinculadas mais eficiente e efetiva.

Não obstante, importa registrar que o modelo aqui proposto deve ser acompanhado de práticas de gestão eficientes, sobretudo, considerando processos bem definidos, mapeados e geridos sempre norteados com a estratégia organizacional.

Por fim, vale registrar que modelos inovadores, que se apresentam como mudança de paradigma na gestão pública, devem ser implementados com total patrocínio da alta administração, bem como identificando e mitigando todos os riscos inerentes à nova proposta apresentada.

REFERÊNCIAS

ASSINI, Danilo José *et al.* **Logística no setor público**. Paraná: NEAD, 2012.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**; tradução Hugo T. Y. Yoshizack. São Paulo: Atlas, 2010.

BENDIX, Reinhard. **Max Weber: um perfil intelectual**. Trad. Elisabeth Hanna e José Viegas Filho. Brasília: UNB, 1986

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Atlas, 2009

FARIA, Ana Cristina; COSTA, Maria de Fátima Gameiro. **Gestão de Custos logísticos**. São Paulo: Atlas, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2003.

NEGALHO, Renata. **Século XXI: administração pública gerencial**. 2006. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/seculo-xxi-administracao-publica-gerencial/12983/>>. Data de acesso: 20/05/2017

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública – teoria e questões**. 2ª edição revisada e atualizada - Elsevier – Rio de Janeiro, 2012.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter (organizadores). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 7ª edição – Fundação Getúlio Vargas - Rio de Janeiro, 2006.

SANTOS, Alba Maria Marquez dos. **A Administração Pública Gerencial**. 2003. Porto Alegre. Faculdades Porto-Alegrenses. Artigo Disponível em: <<http://planejamento.rs.gov.br/inicial>>. Data de acesso: 20/05/2016

SECCHI, Leonardo. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública**. Revista da Administração Pública. ISSN 0034-7612. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>>. Data de acesso: 20/05/2016.

Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco (SEE). Disponível em: <<http://www.educacao.pe.gov.br/portal/>>. Data de acesso: 15/05/2017

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2011.

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-7247-062-9

