



UEPB

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

MARCOS EDUARDO SILVA DA FONSECA

**ANÁLISE DA EFICÁCIA LOGÍSTICA DO GCWEB, NO GERENCIAMENTO E
CONTROLE DOS CONTRATOS TERCEIRIZADOS EM VIGOR NO ÂMBITO DA
GERÊNCIA EXECUTIVA DO INSS - CAMPINA GRANDE/PB.**

**CAMPINA GRANDE
2019**

MARCOS EDUARDO SILVA DA FONSECA

**ANÁLISE DA EFICÁCIA LOGÍSTICA DO GCWEB, NO GERENCIAMENTO E
CONTROLE DOS CONTRATOS TERCEIRIZADOS EM VIGOR NO ÂMBITO DA
GERÊNCIA EXECUTIVA DO INSS - CAMPINA GRANDE/PB.**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a/ao Coordenação /Departamento do Curso Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Logística

Orientador: Profa. Dra. Viviane Barreto Motta Nogueira

**CAMPINA GRANDE
2019**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

F676a Fonseca, Marcos Eduardo Silva da.
Análise da eficácia logística do GCWEB, no gerenciamento e controle dos contratos terceirizados em vigor no âmbito da gerência executiva do INSS - Campina Grande/PB [manuscrito] / Marcos Eduardo Silva da Fonseca. - 2019.
21 p.
Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2019.
"Orientação : Profa. Dra. Viviane Barreto Motta Nogueira, Coordenação do Curso de Administração - CCEA."
1. Logística. 2. Sistema de informação. 3. Gestão de terceirizado. 4. Gerência executiva. I. Título
21. ed. CDD 658.402

MARCOS EDUARDO SILVA DA FONSECA

Nota:
10,0 (Dez)

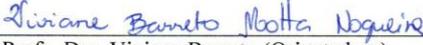

**ANÁLISE DA EFICÁCIA LOGÍSTICA DO GCWEB, NO GERENCIAMENTO
E CONTROLE DOS CONTRATOS EM VIGOR NO ÂMBITO DA GERÊNCIA
EXECUTIVA DO INSS - CAMPINA GRANDE.**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a/ao Coordenação /Departamento do Curso Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

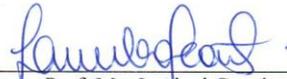
Área de concentração: Logística

Aprovada em: 29/05/2019.

BANCA EXAMINADORA



Profa. Dra. Viviane Barreto (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Me. Lucinei Cavalcanti
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Ma. Kaline Di Pace
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

A minha família, por todo incentivo
concedido, dedico essa conquista!

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	8
2.1	Logística	8
2.2	Terceirização	9
2.3	Sistemas de Informação	10
2.4	Objeto de Estudo	11
3	METODOLOGIA	12
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	13
4.1	O Setor e Suas Obrigações	13
4.2	O INSS e a Terceirização	14
4.3	O GCWEB como Instrumento de Gestão	14
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	16
	REFERÊNCIAS	18

ANÁLISE DA EFICÁCIA LOGÍSTICA DO GCWEB, NO GERENCIAMENTO E CONTROLE DOS CONTRATOS TERCEIRIZADOS EM VIGOR NO ÂMBITO DA GERÊNCIA EXECUTIVA DO INSS - CAMPINA GRANDE/PB

FONSECA, Marcos Eduardo Silva da.^{1*}
NOGUEIRA, Viviane Barreto Motta.^{2*}

RESUMO

A evolução da terceirização e o aumento no investimento em tecnologia tem sido cada vez mais presente no campo logístico. Neste contexto, o presente artigo teve por objetivo analisar a eficácia logística do GCWEB, no gerenciamento e controle dos contratos em vigor no âmbito da Gerência Executiva do INSS - Campina Grande/PB. Os procedimentos metodológicos tiveram abordagem qualitativa e se configuraram como uma investigação exploratória e descritiva, utilizando as ferramentas de entrevista semiestruturada e observação para a coleta dos dados. O campo de estudo foi na área logística da instituição estudada. Nos resultados, foi visto que a função do setor de logística da é manter em pleno funcionamento as agências vinculadas a gerência, cuidado desde o fornecimento de energia e água até a garantia dos serviços terceirizados. Pôde-se concluir que o sistema possui todos os requisitos atrelados ao que se considera um bom sistema de informação, porém necessita de melhorias que possibilitem maior abrangência das atividades desempenhadas pelo setor.

Palavras-chave: Eficácia Logística. Sistema de Informação. Gestão de Terceirizados.

ANALYSIS OF THE LOGISTIC EFFICACY OF THE GCWEB IN THE MANAGEMENT AND CONTROL OF CONTRACTS IN FORCE IN THE FRAMEWORK OF THE INSS EXECUTIVE MANAGEMENT - CAMPINA GRANDE/PB.

ABSTRACT

The evolution of outsourcing and the increase in investment in technology has been increasingly present in the logistics field. In this context, the objective of this article was to analyze the logistics effectiveness of the GCWEB, in the management and control of contracts in force within the Executive Management of INSS - Campina Grande / PB. The methodological procedures had a qualitative approach and were configured as an exploratory and descriptive investigation, using the tools of semi-structured interview and observation for the data collection. The field of study was in the logistics area of the studied institution. In the results, it was seen that the function of the logistics sector is to keep in full operation the agencies linked to management, care from the supply of energy and water to the guarantee of outsourced services. It could be concluded that the system has all the requirements linked to what is considered a good information system, but it needs improvements that allow greater comprehensiveness of the activities performed by the sector.

Keywords: Logistics Effectiveness. Information system. Outsourced management.

^{1*} Acadêmico do curso de Bacharelado em Administração na Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, email: m.eduardo.sf@gmail.com.

^{2*} Professora Orientadora Dra. Viviane Barreto Mota Nogueira. Professora da Universidade Estadual da Paraíba no Departamento de Administração e Economia, email: vivibmn@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Diante de uma crise político socioeconômica, considerada uma das maiores da história segundo especialistas, o país apresenta uma taxa de desemprego de 12,7% no final de março, dados do levantamento trimestral pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (SARAIVA; PERET; 2019). A preocupação nos diversos setores é evidente e são postulados diversos questionamentos sobre as principais causas dessa problemática, tornando necessária a tomada de decisões na iniciativa privada e, principalmente, na gestão pública, visando a estagnação desse cenário e posteriormente a volta ao crescimento.

Dentre as tomadas de decisões do governo, se destacam medidas para corte de gastos nos seus vários setores de atuação, como exemplo a Proposta de Emenda Constitucional nº95, aprovada em 2016. Os cortes de gastos resultam na precarização dos serviços prestados pelas organizações públicas, seja pelo sucateamento da infraestrutura, na não disponibilização de materiais específicos ou na ausência de efetivo.

Os muitos governantes brasileiros veem a contratação de novos servidores como um ponto que leva apenas a oneração da folha, optando pela terceirização. Segundo relatório publicado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD), a participação média ideal de servidores públicos no número total de trabalhadores é de 21%. Porém, a realidade brasileira é bem diferente, os servidores representam apenas 12% da classe trabalhadora, distante da realidade de países mais desenvolvidos (OECD, 2013).

Fato é que a cada dia a população sofre por depender do atendimento das organizações vinculadas ao governo, advinda de diversas formas de negligência. Atualmente vinculada ao Ministério da Economia, a autarquia do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) presta serviço previdenciário para todos os filiados, de acordo com levantamento de 2017, abrange cerca de 50 milhões de segurados e 33 milhões de beneficiários (INSS, 2019).

Com um número tão grande de beneficiários fica cada vez mais difícil de manter excelência no atendimento com um quadro de servidores em declínio. Conforme dados cedidos pela Seção de Operacional de Gestão de Pessoas (SOGP), da Gerência Executiva do INSS de Campina Grande (GEXCPG, 2018), o INSS contabiliza um total de 11.608 servidores ativos no Nordeste, dentre eles, 251 pertencem a essa gerência, responsável pela região da Borborema e todo sertão paraibano. A SOGP ainda informa que o número de servidores caiu aproximadamente 33% até o final do ano de 2019, dificultando ainda mais o bom funcionamento institucional e prestação do serviço.

Visando a redução do ônus causado pelo déficit de servidores e com o intuito de promover a infraestrutura tecnológica, o INSS lançou o seu Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicações (PDTIC, 2017), que tem como prioridade a implantação e otimização de sistemas da informação na autarquia, dentre eles o Sistema de Gerenciamento de Contratos (GCWEB), utilizado pelos setores de área meio, que é responsável por estabelecer mecanismos de controle, gerenciamento e manutenção de dados dos contratos em vigor, além da padronização das ações ligadas a administração de acompanhamento das despesas operacionais, e adequação as práticas de controle do sistema informatizado no âmbito do INSS, reduzindo gastos e otimizando o trabalho e os serviços logísticos.

O setor de Logística do INSS/GEXCPC é responsável por manter as agências vinculadas a ela e a sua própria gerência em plena condição de funcionamento. Ballou, (2006, p. 28) afirma “logística é o processo de planejamento do fluxo de materiais, objetivando a entrega das necessidades na qualidade desejada no tempo certo, otimizando recursos e aumentando a qualidade nos serviços.”

Diante disso, o presente trabalho lança a seguinte pergunta: Qual a eficácia logística do sistema GCWEB na gestão dos contratos terceirizados da Gerência Executiva do INSS Campina Grande? O objetivo, portanto, é analisar a eficácia logística do GCWEB, no

gerenciamento e controle dos contratos terceirizados em vigor no âmbito da Gerência Executiva do INSS - Campina Grande/PB. A escolha desse tema se deu pelo conhecimento da sua funcionalidade e importância, na gestão desta autarquia, que tem grande magnitude e relevância nacional.

O trabalho se desenvolve, com a seguinte estrutura: na fundamentação teórica são trazidos temas relacionados a logística, terceirização e sistemas da informação. Posteriormente, são apresentados os procedimentos metodológicos e realizada a análise dos dados obtidos. Por fim, são realizadas as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Logística

Durante toda a história, o homem lida com conflitos, motivados pelos mais diversos interesses. Desde os primórdios da civilização humana as guerras exigiram um planejamento, organização e execução das tarefas logísticas, com a necessidade de abastecimento das tropas pelos demais tipos de suprimentos. Como o passar dos anos a logística foi ampliando e melhorando suas técnicas e métodos, buscando mais eficiência e eficácia (SANTOS, J.; SANTOS, A.; 2009).

Após os anos 80, a logística começa a ganhar atenção no Brasil, deixando de ser apenas uma metodologia de modais de transporte e armazenamento. Nos 1990, começaram a se fazer cálculos, pois daí iniciou o conhecimento científico, estudos das relações, dispersões, movimentos etc., com foco em Administração de Matérias, Distribuição, Movimentação e Armazenagem de Matérias (PAURA, 2010).

De acordo com Ballou (2006), a logística trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilita o fluxo de produtos desde a aquisição de matéria-prima até ao ponto de consumo final, assim como, responsável pelo fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, como o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável e propiciar um melhor coordenação e colaboração entre os integrantes.

Para o Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP):

A gestão de logística é a parte da gestão da cadeia de suprimentos que planeja, implementa e controla o fluxo eficiente e efetivo e reverte o fluxo e o armazenamento de mercadorias, serviços e informações relacionadas entre o ponto de origem e o ponto de consumo para atender aos requisitos dos clientes. (CSCMP, 2013, p.47)

Discorrendo sobre a área de atuação logística, Sequeira (2002 apud Souza, 2009), apresentam uma divisão referindo-se ao espaço geográfico em quem a organização gera e recebe influência, conforme Quadro 01.

Quadro 01 - Seguintos da logística

Seguimento	Incidência
Micrologística	Plano microeconômico: incide no plano da microeconomia.
Mesologístico	Perspectiva abrange questões locais ou regionais, situada entre o micro e o macro.
Macrologístico	Plano macroeconômico: envolve países e blocos econômicos, necessita de grande infraestrutura.

Fonte: Sequeira (2002 apud Souza, 2009).

Ballou (2006, p. 27) ainda pontua:

A logística lida além de bens materiais, com o fluxo de serviços, uma área com crescentes oportunidades de aperfeiçoamento. Essa definição sugere igualmente a logística ser um processo, que significa que inclui todas as atividades importantes na disponibilização de bens e serviços aos consumidores quando e onde estes quiserem adquiri-los. (Ballou, 2006, p. 27)

O crescimento do mercado de serviços é cada vez maior, seja no tipo de serviço oferecido ou na sua participação de mercado, que fica evidente tanto nas empresas privadas que buscam menor custo quanto na administração pública que visa suavizar os gastos com a prestação de serviços. Carvalho (2003) explana sobre o crescimento desse mercado nos últimos anos, elenca como principais responsáveis os avanços e barateamento da tecnologia. É notória a mudança no mundo globalizado, no tocante a realização de processos. Vê-se, a utilização crescente de informática e da terceirização de serviços e na produção de componentes, seja pelo setor de logística privados ou públicos.

Há uma constante busca pela otimização dos recursos públicos, que para Vaz e Lotta (2011) são motivados por três principais fatores, são eles uso racional recursos, cada vez mais limitados, exigência por qualidade de serviços crescente, e aumento do interesse social pela participação, transparência e controle das ações dos agentes públicos. Fazendo os serviços se adequarem fortemente a novas estratégias. Diante disso, é perceptível a utilização da terceirização nos demais setores da gestão pública.

2.2 Terceirização

Conforme retratado por Lima (2004) terceirizar como assunto atual, podendo ser compreendido como o ato de subcontratar empresas, com intuito de assumir processos e funções secundários, que não necessariamente são essenciais, para o andamento do negócio, ou seja, a aquisição de uma solução externa para determinadas atividades ou processos em um prestador de serviços. Lima (2004, p. 25) completa “processo de gestão pelo qual algumas atividades são repassadas para terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua”.

De acordo com Marcelino e Cavalcante (2012, p. 338) “terceirização é todo processo de contratação de trabalhadores por empresa interposta, cujo objetivo último é a redução de custos com a força de trabalho e/ou a externalização dos conflitos trabalhistas.”

Em conformidade com Figueiredo (2003), entende-se que o interesse da terceirização logística cresce em um momento em que as empresas pleiteavam uma solução financeira, para atividades secundárias executadas internamente, buscando a otimização na realização dos processos, eliminação de níveis intermediários e redefinição da missão da empresa. De acordo com Fleury (1999), há alguns fatores mais específicos que influenciam prática terceirização para os operadores especializados, como a crescente complexidade dos canais de distribuição, redução no ciclo de vida dos produtos, a globalização, o aumento da necessidade ou demanda por TI cada vez mais sofisticada.

Para Ballou (2006, p. 559), são fatores importantes:

O custo reduzido e menores investimentos de capital, acesso à tecnologia novas e a habilidades gerenciais, vantagens competitivas como a crescente penetração do mercado, acesso incrementado a informação útil para o planejamento, redução dos riscos e incertezas. (BALLOU, 2006, p. 559)

Por outro lado, existem desvantagens que devem ser consideradas em um contexto socioeconômico e político, que posteriormente podem influenciar no desempenho macroeconômico, como o risco de desemprego e não absorção da mão de obra na mesma proporção, conflito com sindicatos, perda do vínculo para com o empregador, desconhecimento da legislação trabalhista, dificuldade de encontrar a parceria ideal, falta de cuidado na escolha dos fornecedores (GIMENES; et al. 2016). Segundo Ballou (2006, p. 563), “em caso de fracassos na parceria, há grande possibilidade de acarretar ações judiciais e má publicidade.”

O presente assunto já é discutido a bastante tempo no âmbito privado e público no Brasil, pela crescente popularização da terceirização. Em 1983 foi inserida em nossa constituição a primeira lei que regulamenta a terceirização de alguns serviços, Lei nº 7.102/83, posteriormente a terceirização ganha espaço nos setores da administração pública (BRASIL, 1983). Em 2017 foi aprovada a Lei nº 13.429, conhecida como lei da terceirização, torna possível a contratação de terceiros para a execução de atividade-fim, apresentada como uma opção para enxugar as despesas públicas (BRASIL, 2017).

Com a crescente necessidade de controle e gestão nas organizações, cada vez maiores e mais complexas, surge a necessidade de investimento em sistemas da informação objetivando muitas vezes fiscalização da execução de tarefas terceirizadas ou não, entrega de produtos e realização de serviços com maior velocidade.

2.3 Sistema de informação

A interação e o compartilhamento de informações aumentam gradativamente com o avanço da tecnologia e da globalização, em todos os tipos de organizações de todos os ramos de atuação. Moura (2006) pontua que com a necessidade de gerir informação dispersas por unidades internas e externas disseminadas por grandes extensões territoriais, leva as empresas a uma forte utilização de sistemas de informação.

No setor público não é diferente, como o objetivo de atender seus objetivos e prestarem serviço com maior qualidade, as organizações encontram como saída o investimento em sistemas de informação. Surge o conceito de *e-government*, refere-se à digitalização das relações dos serviços públicos, com utilização da Internet e de tecnologias de rede, seja entre governo, órgãos públicos, cidadãos ou empresas. Com o objetivo de tornar as operações mais eficientes e melhorar a prestação de serviços. (LAUDON; LAUDON, 2011)

Sobre o sistema de informação, Ballou (2006), considera que tem a função de coleta, manutenção e processamento de dados no âmbito organizacional, visando a facilitação da tomada de decisão. Para Stair (2008), dados são os números de forma mais simplória, como horas trabalhadas, quantidade de determinadas peças em estoque e quantidade de funcionários. Quando os dados são processados ou organizados de maneira significativa, fornecendo valor adicional aos fatos em si é considerada informação. Ainda Stair (2008, p. 11), define sistema de informação como:

Um sistema de informação é um conjunto de elementos ou componentes inter-relacionados que coleta (entrada), manipulam (processo), armazenam e dissemina dados e informações e fornecem uma reação corretiva (mecanismo de realimentação) para alcançar um objetivo. (STAIR, 2008, p. 11)

Em consonância com Campos Filho (1994), pode-se complementar o conceito com um ponto de vista mais gerencial como uma combinação de elementos, tecnologias de informação (hardware e softwares adequados), estruturada de informação (dados de forma geral), recursos

humanos (os agentes responsáveis pela coleta armazenamento, processamento, utilização e disseminação), e práticas de trabalho (forma de interação entre os componentes). Os elementos devem estar em harmonia, para garantir o melhor direcionamento para os objetivos organizacionais.

Pode-se destacar como principais tipos de sistemas de informação: o Sistema de Processo de Transações (armazena os procedimentos realizados rotineiramente na organização, a base de dados), os Sistemas de Informações Gerenciais (geram relatórios, auxiliando no processo de planejamento, controle e decisão no nível gerencial) e os Sistemas de Apoio à Decisão (responsáveis pelo agrupamento e análise de informações, atendendo ao nível gerência). O processo de tomada de decisão pode ser dividido em dois segmentos: estruturado (representa repetitivas e procedimentos previamente definidos) e não estruturado (não apresenta procedimentos estabelecidos, leva em consideração o bom senso e a capacidade de avaliação). (LAUDON; LAUDON, 2011)

Para que a informação tenha sua real influência na gestão deve ter seu valor garantido. Stair (2008) leva em consideração algumas características para uma informação valiosa, como demonstrado no Quadro 02:

Quadro 02 - Características de informações valiosas

Características	Definições
Acessíveis	Facilmente acessíveis, possibilitando a obtenção mais rápida.
Exatas	Livres de erros.
Completas	Contendo todos os fatos.
Econômicas	Menor custo possível para produzi-las.
Flexíveis	Podem ser utilizadas em diversos propósitos.
Relevantes	Trazer fatos relevantes.
Confiáveis	Coleta de dados segura, ou confiabilidade da fonte.
Seguras	Devem ser acessadas apenas por usuários autorizados.
Simples	De fácil entendimento.
Apresentadas em tempo hábil	Devem ser apresentadas no tempo exato de sua necessidade.
Verificáveis	Passíveis de verificação.

Fonte: Stair (2008).

Com a popularização dos Sistemas da Informação, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) elaborou a ISO 9126, com o intuito de padronizar os requisitos de qualidade para softwares. A ABNT (2001) considera como requisitos de qualidade de um SI a funcionalidade, confiabilidade, usabilidade, eficiência, manutenibilidade e portabilidade.

2.4 Objeto de estudo

Criado pela fusão do Instituto de administração Financeira da Previdência Social (IAPAS) com o Instituto Nacional de Previdência Social – INPS, em 27 de junho de 1990 pelo Decreto nº 99.350, o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) é uma autarquia responsável pela prestação dos serviços previdenciários para sociedade brasileira. Tem como missão a garantia de proteção aos cidadãos por meio do reconhecimento de seus direitos, objetivando o bem-estar social. Nesse contexto busca a qualidade do atendimento, na busca de alternativas de melhoria contínua, com programas de modernização e excelência operacional (INSS, 2019).

Em 2014 foi estabelecido pela Resolução Normativa nº 391 do INSS o Sistema de Gerenciamento de Contratos (GCWEB), instituído como mecanismo de controle e gerenciamento de contratos em vigor, banco atualizados de dados dos contratos em vigor,

padronização das ações inerentes a administração de acompanhamento das despesas operacionais e adequação das práticas de controle as funcionalidades do sistema.

3 METODOLOGIA

Baseando-se em Gerhardt e Silveira (2009), entende-se que a pesquisa científica é similar a inquisição, ou seja, um procedimento sistemático e intensivo, que objetiva, com o estudo, a descoberta e interpretação dos eventos que são introduzidos em determinada realidade.

Dessa forma, para alcance do objetivo do presente estudo a pesquisa foi desenvolvida com abordagem qualitativa, haja vista que, ainda em consonância com Gerhardt e Silveira (2009, p. 34), a pesquisa qualitativa busca “explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantifica os valores [...], pois os dados analisados são não-métricos e se valem de diferentes abordagens”.

Gerhardt e Silveira (2009, p. 34) acrescentam:

As características da pesquisa qualitativa são: objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; busca de resultados os mais fidedignos possíveis; oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências. (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 34)

É relevante destacar também que este estudo se configura como uma investigação exploratória e descritiva, pois, segundo Gil (2007), a pesquisa exploratória tem como objetivo tornar o problema mais explícito e proporcionar familiaridade com o mesmo, onde a grande maioria das pesquisas deste caráter envolve: levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e a análise de exemplos que facilitem o entendimento. Enquanto a pesquisa descritiva tem por objetivo descrever as características de determinados fenômenos ou população e estabelecer relações entre variáveis. (GIL, 2007)

O levantamento dos dados foi realizado em duas etapas. Na primeira etapa, foi realizada uma pesquisa bibliográfica com o objetivo de elevar o conhecimento e compreensão sobre o objeto de estudo, assim como auxiliar o desenvolvimento da formulação do problema pesquisa. Sobre a pesquisa bibliográfica, Marconi e Lakatos (2003, p. 183), discorrem que está “abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, etc.” Na segunda etapa, foram utilizados os instrumentos de entrevista semiestruturada e observação *in loco*.

A entrevista foi realizada no décimo quinto dia do mês de maio de 2019, junto a servidora pública que atua no INSS de Campina Grande há vinte e oito anos, sendo destes, treze anos na área logística, tendo assim, total propriedade para discorrer sobre o assunto. A entrevista foi realizada em uma única etapa durante visita à instituição e com duração média de aproximadamente quarenta minutos. A observação foi realizada durante visita ao órgão e realizada após a aplicação da entrevista, com acessos a documentações e ao sistema operacional, onde pôde-se confrontar os dados bibliográficos e os disponibilizados durante a entrevista. A observação *in loco* possuiu caráter direto, não estruturado, não-disfarçada, natural e não-participativa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 O Setor e Suas Obrigações

Com base na pesquisa bibliográfica, na observação in loco e na entrevista realizada com a servidora Magnólia Maria França Souto Maior, que trabalha a 13 anos no setor de Logística da Gerência Executiva do INSS Campina Grande, foi realizado o cruzamento dos dados tornando possível a apuração dos resultados subsequentes.

Conforme observado a função do setor de logística da instituição tem como função manter em pleno funcionamento as agências vinculadas a gerência, cuidado desde o fornecimento de energia e água até a garantia da prestação dos serviços terceirizados, ou seja, integra e coordena as obrigações destas agências, bem como das empresas terceirizadas. A função do setor pôde ser melhor definida pela entrevistada, que especificou algumas das funções do mesmo pontuando-as como:

Executar as atividades de logística, licitações e contratos, patrimônio mobiliário e imobiliário, engenharia, documentação e informação necessárias ao funcionamento de suas unidades, em conjunto com as áreas técnicas, quando se tratar de materiais e serviços especializados;

Exercer as atividades relacionadas à operacionalização e atualização das informações afetas aos sistemas estruturantes da Administração Pública Federal e aos sistemas internos informatizados, no âmbito da sua área de atuação;

[...] Analisar e propor contratações, termos aditivos e apostilamentos; [...] administrar os imóveis vinculados e gerir as despesas operacionais no âmbito da Gerência-Executiva, em consonância com a programação orçamentária e observadas as diretrizes da Diretoria de Orçamento Finanças e Logística;

[...] Manter controle físico, contábil e financeiro dos materiais de consumo;

[...] Gerenciar as atividades de gestão documental;

[...] Realizar os procedimentos para pagamento das despesas relativas aos impostos, seguros, taxas, condomínios, aluguéis e dos demais contratos de serviços continuados ou não continuados e de aquisições;

[...] Executar a locação de bens imóveis de terceiros e a terceiros;

Frente a estas funções, vê-se a relação entre a logística na autarquia estudada e as colocações de Ballou (2006, p.27) e CSCMP (2013, p.47), que dentre outras coisas, discorrem sobre a inclusão de todas as atividades importantes na disponibilização de bens e serviços aos beneficiários.

Com relação a amplitude da área geográfica de atuação em que se enquadra o setor em questão, segundo a Técnica do Seguro Social, as agências que estão sob responsabilidade do setor, além da Sede da Gerência Executiva (GEX), são

04 Agências da Previdência Social (APS) em Campina Grande (APS's Tiradentes, Catolé, Dinamérica e Digital), 14 agências nas cidades sob a jurisdição desta Gex (APS's: Queimadas, Serra Branca, Monteiro, Santa Luzia, Patos, Teixeira, Princesa Isabel, Itaporanga, Catolé do Rocha, São Bento, Sousa, Pombal, Cajazeiras e Bonito de Santa Fé). (MAIOR apud FONSECA, 2019)

Seguindo o que foi postulado por Sequeira (2002 apud Souza, 2009), a GEXCPG se enquadra no segmento de Mesologístico, por ser responsável por uma amplitude regional, em um total de 19 agências que abrangem as mesorregiões da Borborema e Sertão Paraibano.

Outro ponto relevante a ser destacado diz respeito ao crescimento de terceirizados no quadro de funcionários. Como já visto em Carvalho (2003), é crescente a absorção de táticas de terceirização e investimento em informática no setor público. Reforçado por Vaz e Lotta (2011) que citam alguns fatores motivadores, que se tornam mais forte com o declínio acentuado no quadro de servidores no setor. É possível visualizar este declínio, na realidade da Gerência Executiva do INSS Campina Grande (GEXCPG), quando a servidora informa: “no início (13 anos atrás) éramos 20 efetivos, 15 administrativos e 5 motoristas. Hoje somos 9 efetivos, 7 administrativos e 2 motoristas.”

4.2 O INSS e a Terceirização

Assim como grande parte da gestão pública o INSS tem um grande quadro de terceirizados, que vem crescendo ano após ano. Para tanto, ao ser questionada sobre a quantidade de contratos terceirizados em vigor, existente na GEXCPG, a resposta de Magnólia entra em consonância com as colocações já citadas de Lima (2004), que evidenciam a concentração dos esforços na área fim. A mesma afirmou que nesta Gerência há “22 contratos terceirizados, sem contar com os contratos de aquisição de material de consumo e material permanente.”

Quanto a vantagem da terceirização a resposta foi “desoneração da folha”. Como visto, Marcelino e Cavalcante (2012) afirmam que a terceirização tem como objetivo a redução de custos com a força de trabalho. Diante disto, voltando-se para o fator que impulsionou o início da terceirização, a técnica continuou:

Depois de uma reforma na estrutura, foram extintos cargos de agente de vigilância, motorista oficial, também acabou com auxiliar operacional de serviços diversos, que ficava em elevador, na portaria, etc. Aqui tinha de tudo, até marceneiro. Passaram a se preocupar só com a área fim. É mais vantajoso pagar um salário mínimo a um motorista terceirizado que quatro mil a um efetivo. (MAIOR apud FONSECA, 2019)

Diante disso, observa-se que sua resposta vai de encontro com os pensamentos de Figueiredo (2003), Fleury (1999) e Ballou (2006), demonstrando que a organização idealiza uma solução financeira e estratégica para atividades secundárias, objetivando a especialização de seus serviços, posteriormente melhorando sua prestação, além de condicionar os esforços para uma nova missão, voltada à redução de custos. Por outro lado, é perspicaz a observação feita por Gimenes (2016), para os trabalhadores envolvidos podem haver complicações, desencadeando alteração no desempenho socioeconômico, ocasionando principalmente perda salarial, desemprego, diminuição da qualidade da mão de obra. A dificuldade de encontrar uma empresa ideal pode levar ao fracasso da parceria, acarretando ações judiciais e má publicidade para a organização (BALLOU, 2006).

A tendência de terceirização no setor público fica evidente como os esforços feitos para aumentar cada vez o alcance da terceirizadas nesse setor, ficando evidente com o surgimento de novas leis que trazem facilidades para a terceirização, como a Lei 13,429 citada anteriormente. Durante a entrevista a servidora afirmou que “do final de 2017 até hoje, foram iniciados dois novos contratos terceirizados, fora a renovação do contrato de ascensorista”.

4.3 O GCWEB como Instrumento de Gestão

Visto que, segundo Moura (2006), a necessidade de gerir informações por grandes extensões territoriais é um dos fatores que leva ao investimento em sistemas de informação

(SI). É válido mencionar as colocações da entrevistada sobre a amplitude do sistema GCWEB:

Esse sistema funciona na Administração Central, Superintendências Regionais e Gerências-Executivas e, a utilização desse programa é obrigatória por todas as unidades do INSS sendo proibido qualquer outro meio ou ferramenta com a mesma finalidade.

A tendência do *e-government*, trazido por Laudon e Laudon (2011) que se refere a digitalização dos serviços públicos, demonstrou estar presente quando houve a pergunta, na sua opinião, qual importância do investimento em TI, obtido como resposta “investir na gestão da informação é assegurar mais agilidade e qualidade aos processos internos do órgão ou de uma empresa, facilitando o acesso às informações necessárias para o bom andamento do processo.”

Sobre o objetivo do sistema em si, foi questionado sobre qual o objetivo do governo na implementação desse sistema, a resposta obtida foi:

O GCWEB foi instituído em 2014 com a finalidade de estabelecer a uniformização de procedimentos, possibilidade de controle e acompanhamento das contratações. É um sistema que está em constante desenvolvimento podendo proporcionar economia, sustentabilidade e rapidez nos processos operacionais das equipes de Logística, Licitações, Contratos e Engenharia.

Tal resposta se alinha com as definições de SI de Ballou (2006) e Stair (2008, p. 11) já apresentadas, considerando a sua função de coleta, manutenção, processamento, armazenagem e disseminação de dados e informações, que além de reações corretivas auxiliam na tomada de decisão.

Sobre o aspecto da classificação de acordo com Laudon e Laudon (2011) o GCWEB se enquadra como um Sistemas de Informações Gerenciais, pois tem como principal função gerar relatórios, auxiliar no processo de planejamento, controle e tomada de decisão no nível gerencial. Como é possível perceber, dada a resposta de Magnólia quando questionada sobre quais informações o sistema contém:

Todas as informações dos contratos desde a forma como se deu a compra do serviço ou material até os pagamentos da compra, detalhando a execução financeira de acordo com o rateio da despesa, dando mais transparência às informações.

É relevante destacar novamente as afirmativas da servidora sobre a função do setor logístico do INSS estar ligada a gestão das despesas operacionais, e que tal gestão se dá mediante programação orçamentária e seguindo diretrizes vindas da Diretoria de Orçamento Finanças e Logística. Com base nisto, é possível classificar a tomada de decisão, em nível gerencial, como estruturada, que ainda segundo Laudon e Laudon (2011), é aquela que apresenta procedimentos previamente definidos.

Observando as informações disponibilizadas pelo sistema, percebe-se que a informação é encontrada com facilidade, é livre de erro, contendo os fatos necessários para o funcionamento do setor, podendo ser utilizadas de forma versátil, contendo dados importantes na hora oportuna sem gerar custos em sua produção. Ainda é possível destacar que exclusivamente os gestores de contrato têm acesso a coleta de dados, que são apresentadas de forma clara, objetiva e verificável. Como é fortalecido pelo comentário realizado pela gestora, enquanto demonstrava as funções do sistema:

Por meio desse sistema, realizamos o acompanhamento e controle de nossos contratos continuados ou não, sem a necessidade de manusear os processos físicos, bem como recebemos alertas sobre prazos sensíveis aos gestores como vencimento de contratos, competências não pagas, entre outros. Utilizamos também quando estamos fazendo pesquisa de preços no âmbito do INSS e, utilizamos sempre, na última semana do mês para emissão das autorizações de pagamento das contratadas.

De acordo com as características das informações disponibilizadas, é notório que elas se enquadram nas características de uma informação valiosa, em consonância com o entendido por Stair (2008) sobre o quesito em questão.

Com relação à qualidade do sistema em si, pontua-se que possui ampla funcionalidade, livre de falhas, rápido e compacto, possibilita uso em outros ambientes e uma grande facilidade de uso. Sobre isto, a servidora ainda comenta:

É um sistema que está em constante desenvolvimento podendo proporcionar economia, sustentabilidade e rapidez nos processos operacionais das equipes de Logística, Licitações, Contratos e Engenharia. [...] Vai atrelar a forma de avaliação, facilitando o controle de qualidade do serviço e o cumprimento do prazo do regime de competência.

O sistema desenvolvido se enquadra nos requisitos de padrão de qualidade da ABNT, no entanto, há uma questão que deve ser levada em consideração. Atualmente, o sistema só possibilita o preenchimento da ficha de inspeção para os contratos de vigilância desarmada e limpeza, e a emissão da ordem de serviço para o contrato de manutenção predial, como Magnólia, ao final da entrevista, pontua: “ainda tem que implementar mais funções nas ordens de serviços, e outras fichas de inspeção. No momento só tem vigilância desarmada e limpeza com ficha de inspeção e as ordens de serviço de manutenção predial no sistema, um total de 22 contratos terceirizados.”

Sobre as limitações, foi no que se refere ao suporte a gestão, é relevante ressaltar que o GCWEB não permite a emissão de relatórios comparativos do consumo nas unidades, nos contratos de energia e água por exemplo. Além disso, ao utilizar os serviços de técnicos lotados em outras GEX tais servidores ficam impossibilitados de atestar a realização do serviço no sistema, algo que deverá ser realizado manualmente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de gestão passa por constante mudança, na administração pública não é diferente, há uma corrida pela modernização e adoção de novas técnicas com o intuito da governança inteligente, visando melhor prestação do serviço e redução do seu custo. O presente estudo permite compreensão de ferramentas utilizadas na gestão e sua aplicação no âmbito público, com foco na área meio, especificamente a implantação de sistemas de informação na conjuntura logística.

O presente trabalho objetivou a análise da eficácia logística do sistema GCWEB, no gerenciamento e controle dos contratos em vigor no âmbito da Gerência Executiva do INSS - Campina Grande/PB. Analisou-se o GCWEB, na perspectiva ferramenta de gerenciamento e controle dos contratos terceirizados no âmbito logístico do INSS - GEXCPC, com o intuito de entender sua atuação e verificar sua eficácia.

No tocante a armazenagem de conteúdo, mantém atualizados os dados referentes aos contratos em vigor, no âmbito do INSS, facilitando o acesso a informações contratuais, por abranger os dados dos contratos em si. Também se mostra consoante na padronização das

ações inerentes ao acompanhamento das despesas operacionais e contratuais, por conter os valores referente aos gastos da autarquia como um todo e tem seu uso obrigatório com essa finalidade.

Com relação ao estabelecimento de mecanismos e adequação de práticas de controle e gerenciamento dos contratos, deixa a desejar. O sistema apresenta um limitado leque de opções relacionadas ao controle informatizado da execução e da qualidade dos serviços terceirizados prestados.

Após a realização da entrevista com a servidora do setor de logística, e durante a observação não-participativa da rotina e da utilização do GCWEB, pode-se concluir que o sistema possui todos os requisitos atrelados ao que se considera um bom sistema de informação, porém se mostra ineficaz como ferramenta logística de gestão de contratos, por necessitar de melhorias que possibilitem uma maior abrangência das atividades desempenhadas pelo setor.

Algumas melhorias podem ser feitas objetivando eficácia da gestão dos serviços, como a implantação mais vasta de fichas de inspeção informatizada, no sistema e seu devido atrelamento às autorizações de pagamento e controle de qualidade do serviço prestado, possibilitando o controle de qualidade em tempo hábil. A disponibilidade de acesso aos gestores de contrato técnicos de outras gerências, possibilitando a concessão de ateste e posteriormente agilizando a procedência do demais fins, evitando o pagamento de juros e multa por atrasos no pagamento e etc.

Ainda sobre as melhorias, é possível a implantação de abertura de chamados para realização de serviços, como forma de padronização e formalização, além de tornar mais rápida a compreensão e resposta da ação. Com as melhorias feitas seria possível também sistema de alerta de prazos para o envio de relatórios, fichas de inspeção e ordens de serviço, orientando os gestores e co-gestores a otimização da rotina.

O estudo prospecta a contribuição no social, no sentido de agregar conhecimento em uma área pouco estudada explorada pela academia.

REFERÊNCIAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISSO/IEC 9126-1, Engenharia de Software – Qualidade de produto, 2003. Disponível <https://aplicacoes.mds.gov.br/sagirms/simulacao/sum_executivo/pdf/fichatecnica_21.pdf>. Acesso em 11 de maio de 2019.

BALLOU, Ronald H.; **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. Porto Alegre: ATMED EDITORA S.A, 5ª edição, 2006. Disponível em <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=QAHrq0r6E7cC&oi=fnd&pg=PA1&dq=defini%C3%A7%C3%A3o+de+log%C3%ADstica+Ballou&ots=kdR1Y275ri&sig=bA3gZ78XL4gh330eepxInt6Euig#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em 03 de maio de 2019.

BIBLIOTECA DA OECD. **Visão geral do governo 2015**, 2015. Disponível em <https://www.oecd-ilibrary.org/governance/government-at-a-glance-2015/share-of-public-sector-employment-filled-by-women-and-men-2009-and-2013_gov_glance-2015-graph50-en>. Acesso em 13 de abril 2019.

BRASIL. Lei nº 13.429, de 31 de março de 2017. Altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para Instituir o Novo Regime Fiscal, e Dá Outras Providências; E Dispõe Sobre as Relações de Trabalho na Empresa de Prestação de Serviços a Terceiros. **Diário Oficial da União**. p. 1, Edição Extra. Disponível em <http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/emc%2095-2016?OpenDocument>. Acesso em 15 de abril 2019.

BRASIL. Lei nº 7.102, de 21 de junho de 1983. Dispõe Sobre Segurança para Estabelecimentos Financeiros, Estabelece Normas para Constituição e Funcionamento das Empresas Particulares que Exploram Serviços de Vigilância e de Transporte de Valores e Dá Outras Providências. **Diário Oficial da União**, p. 10737. Disponível em <http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/lei%207.102-1983?OpenDocument>. Acesso em 06 de maio de 2019.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 95, de 16 de dezembro de 2016. Altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para Instituir o novo Regime Fiscal, e dá Outras Providências. **Diário Oficial da União**, p. 2. Disponível em <http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/emc%2095-2016?OpenDocument>. Acesso em 20 de abril de 2019.

CAMPOS FILHO, Maurício Prates. Os Sistemas de Informação e as Modernas Tendências da tecnologia e dos Negócios. **Revista de administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n. 6, nov/dez 1994, p. 33-45. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n6/a05v34n6>>. Acesso em 09 de maio de 2019.

CARVALHO, E. Qualidade de serviços na área hospitalar. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. DE. (Orgs.) **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

FIGUEIREDO, Renata de Albuquerque. **Seleção de Prestadores de Serviço Logístico: Adequando o Processo Seletivo a Cada Necessidade**, 2003. CEL (Copped), UFRJ, Rio de

Janeiro, 2003. Disponível em <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/310>. Acesso em 04 de maio de 2019.

FLEURY, Paulo. **Vantagens Competitivas e Estratégicas no Uso de Operadores Logísticos**, 1999. Disponível em <<http://www.ilos.com.br/web/vantagens-competitivas-e-estrategicas-no-uso-de-operadores-logisticos/>>. Acesso em 06 de maio de 2019.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre - R: Ufrgs, 2009. 118 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo - Sp: Atlas S.a., 2002. 176 p.

GIMENES, et al. **Terceirização: Vantagens e Desvantagens, para as Organizações**, 2016. Disponível em <https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_48_1488488546.pdf>. Acesso em 06 maio de 2019.

INSS. **Institucional**, 2017. Disponível em <<https://www.inss.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/>>. Acesso em 15 de abril de 2019.

INSS. **Plano Diretor de Tecnologia de Informação Nacional**, 2017. Disponível em <<https://www.inss.gov.br/wp-content/uploads/2018/05/COMPLETO-PDTIC.pdf>>. Acesso em 12 de abril de 2019.

LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane. E-business global e colaboração; Conquistando vantagem competitiva com sistemas da informação; Infraestrutura de TI: hardware e software. **Sistemas de Informação Gerenciais**. Campinas: Pearson Universidades, 9ª edição, 2011. Capítulos 2, 3, 4, p. 03-105

LIMA, Lisandra Rosa Rodrigues de. **Evolução dos Prestadores de Serviço no Brasil: O Surgimento dos 4PLs**, 2004. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) p. 26-27. Departamento de Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2004. Disponível em <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/86629/223234.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 05 de maio de 2019.

MARCELINO, Paula, CAVALCANTE, Sávio. Por uma Definição de Terceirização. **Caderno CRH**. Salvador, v. 25, n. 65, p. 331-346, maio de 2012. Disponível em <<https://rigs.ufba.br/index.php/crh/article/view/19182/12454>>. Acesso em 05 de maio de 2019.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo-SP: Atlas S.A., 2003. 310 p.

MOURA, Benjamim. Tecnologias da Informação e da Comunicação Aplicadas a Logística. **Logística: Conceitos e Tendências**. 1ª edição. Famacão/PT, Editora Centro Atlântico, 2006. Cap. 9, p. 245-287

PAURA, Glávio Leal. **Fundamentos da Logística**. Curitiba, 2012. P. 84-85 Disponível em <http://redeotec.mec.gov.br/images/stories/pdf/proeja/fundamentos_logistica.pdf>. Acesso em 02 de maio de 2019.

SANTOS, J., SANTOS, A.; Logística: Evolução e Perspectiva. **Revista de Ciências Empresariais**. Ano II, n° 04, jan/jun, 2009. Disponível em <<http://web.unifil.br/docs/empresarial/4/logisitica.pdf>>. Acesso em 01 de maio de 2019.

SARAIVA, A.; PERET, E. **Desemprego sobe para 12,7% com 13,4 milhões de pessoas em busca de trabalho**, 2019. Disponível em <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/24283-desemprego-sobe-para-12-7-com-13-4-milhoes-de-pessoas-em-busca-de-trabalho>>. Acesso em 30 de abril de 2019.

CSCMP. **SUPPLY CHAIN MANAGEMENT TERMS and GLOSSARY**, 2013.

Disponível em

<https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921> Acesso em 04 de maio 2019.

SOUZA, Fábio Marques de. **Proposta de uma Abordagem de Análise para Implantação de Plataformas Logísticas**, 2009. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) p. 31-33. Departamento de Engenharia de Produção, UNESP, Bauru, 2009. Disponível em <https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/93060/souza_fm_me_bauru.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 02 de maio de 2019.

STAIR, Ralph M. Uma Introdução aos Sistemas de Informação; Sistemas de Informação nas Organizações. **Princípios de sistemas da informação**. São Paulo: Cengage Learning, 9ª edição, 2011. Capítulos 1 e 2, p. 01-70.

VAZ, José Carlos; LOTTA, Gabriela Spanghero. Contribuição da Logística às Decisões de Gestão pública no Brasil. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro. Jan/Fev 2011. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v45n1/v45n1a06.pdf>>. Acesso em 04 de maio de 2019.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por todas as bênçãos e força a mim presenteadas, que proporcionaram a conclusão dessa nova etapa, representando um importante passo em quesito intelectual e também humano, tendo como referência as experiências vividas durante essa jornada.

Aos meus pais como sendo os principais motivadores e incentivadores nessa empreitada, haja visto que nunca mediram esforços para o desenvolvimento de minha educação e sempre apoiaram minhas decisões, tenho profundo reconhecimento. Além de todo amor e carinho a mim dedicado.

Aos meus avós maternos, Gilson e Marisete, por estarem sempre presentes e concedendo apoio das mais diversas formas. Aos avós paternos, Adaulto e Leonice, pela preocupação e incentivo aos estudos que propiciaram.

Aos meus tios por toda paciência que tiveram enquanto convivemos, a Lizziane por desempenhar um papel temporário de mãe em minha chegada a nessa cidade, a Katia pelos saberes culinários, a Gilson Segundo por estar sempre disposto a ajudar. A minha irmã Maria Eduarda por me deixar claro que devo buscar sempre ser um exemplo.

Ao meu amigo Paulo por toda parceria, que na verdade é um irmão que a vida me trouxe. A minha amiga Aline, por todo apoio durante a graduação, sempre presente quando precisei. Ao meu amigo Victor por estar presente com sua parceria.

Aos servidores e colaboradores do INSS, que fizeram parte da primeira experiência profissional, compartilhando experiências e ensinamentos da melhor forma.

À coordenação e aos professores do curso de administração UEPB, por todo o conhecimento e apoio dado durante minha graduação, em especial a orientadora Viviane.