

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA

Graduação em Administração – GADM

**Eficiência e Estabilidade no Serviço Público: Uma Análise Situacional da
Gestão de Materiais no Almoxarifado Central da Universidade Federal da
Paraíba**

EDINALDO ALVES DO NASCIMENTO

João Pessoa

Julho, 2026

EDINALDO ALVES DO NASCIMENTO

**Eficiência e Estabilidade no Serviço Público: Uma Análise Situacional da
Gestão de Materiais no Almoxarifado Central da Universidade Federal da
Paraíba**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba/ UFPB.

Orientador: Dr. Cláudio Pilar da Silva Júnior

João Pessoa

Julho, 2026

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

N244e Nascimento, Edinaldo Alves do.

 Eficiência e estabilidade no serviço público: uma análise situacional da gestão de materiais no Almojarifado Central da Universidade Federal da Paraíba / Edinaldo Alves do Nascimento. - João Pessoa, 2026. 50 f. : il.

 Orientação: Cláudio Pilar da Silva Júnior.
 TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

 1. Eficiência administrativa. 2. Estabilidade funcional. 3. Gestão de materiais. 4. Administração pública. 5. UFPB. I. Silva Júnior, Cláudio Pilar da. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 005(043)

Folha de Aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração

Aluno: Edinaldo Alves do Nascimento

Trabalho: Eficiência e Estabilidade no Serviço Público: Uma Análise Situacional da Gestão de Materiais no Almoxarifado Central da Universidade Federal da Paraíba

Área da pesquisa: Administração de Materiais

Data de aprovação: 30/07/2026

Banca examinadora

Documento assinado digitalmente
 **CLAUDIO PILAR DA SILVA JUNIOR**
Data: 05/08/2026 17:01:34-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Dr. Cláudio Pilar da Silva Júnior

Orientador

Documento assinado digitalmente
 **PAMELA ADELINO RAMOS ALBERTINS**
Data: 05/08/2026 16:57:33-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Dra. Pamela Adelino Ramos Albertins

Documento assinado digitalmente
 **CAMILA CRISTINA RODRIGUES SALGADO**
Data: 05/08/2026 13:44:07-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Dra. Camila Cristina Rodrigues Salgado

À minha mãe, por seu amor, força e dedicação.
Mesmo sem ter tido a oportunidade de estudar
e tendo começado a trabalhar desde muito
cedo, fez da minha educação um sonho
possível. Esta conquista também é sua.

RESUMO

A eficiência na administração pública é um dos princípios fundamentais previstos na Constituição Federal, exigindo que os recursos públicos sejam utilizados de forma racional e orientada para resultados. Nesse contexto, a estabilidade funcional dos servidores públicos apresenta-se como um mecanismo de garantia da continuidade administrativa, ao mesmo tempo em que apresenta debates acerca de seus impactos sobre o desempenho organizacional. O presente estudo teve como objetivo analisar de que forma a estabilidade funcional dos servidores públicos influencia a eficiência da gestão de materiais no Almoxarifado Central da Universidade Federal da Paraíba, identificando fatores que impactam a qualidade e a produtividade dos serviços prestados. Metodologicamente, a pesquisa define-se como descritiva e exploratória, desenvolvida por meio de um estudo de caso. A coleta de dados ocorreu mediante análise documental de normas, procedimentos internos e fluxos operacionais do setor, complementada por entrevistas semiestruturadas realizadas com 5 servidores do almoxarifado. Para a representação dos processos foi utilizada a modelagem BPMN por meio do software Bizagi Modeler, enquanto os dados qualitativos provenientes das entrevistas foram tratados com base na Análise de Conteúdo de Bardin. Os resultados demonstraram que a estabilidade funcional contribui para a preservação do conhecimento organizacional, a continuidade administrativa e a redução de erros operacionais. Entretanto, também foram identificados desafios relacionados à concentração de conhecimento em poucos servidores, limitações dos mecanismos de avaliação de desempenho, insuficiência da estrutura física e possíveis situações de acomodação funcional. Portanto, a estabilidade funcional, quando associada a práticas eficazes de gestão pode contribuir significativamente para a eficiência da gestão de materiais no setor público.

Palavras-chave: Eficiência Administrativa. Estabilidade Funcional. Gestão de Materiais. Administração Pública. UFPB.

LISTA DE SIGLAS

UFPB - Universidade Federal da Paraíba

PRA - Pró-Reitoria de Administração

AC - Almoxarifado Central

TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

SIPAC - Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma do Almoxarifado Central.....	23
Figura 2: Fluxo BPMN do Processo de Funcionamento do Almoxarifado Central.....	33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Documentos Analisados no Almoxarifado Central	25
Quadro 2 - Síntese de Análise de conteúdo acerca do Planejamento do Almoxarifado Central da UFPB.....	26
Quadro 3 - Síntese de análise de conteúdo acerca da Eficiência no Almoxarifado Central da UFPB.....	27
Quadro 4 - Síntese de análise de conteúdo acerca da Transparência Administrativas no Almoxarifado Central da UFPB.....	28
Quadro 5 - Síntese de análise de conteúdo acerca das Responsabilidades na Gestão de Recursos Públicos no Almoxarifado Central da UFPB.....	29
Quadro 6 - Síntese de análise de conteúdo acerca do Controle da Execução Contratual no Almoxarifado Central da UFPB.....	30
Quadro 7 - Síntese da análise documental quanto à aderência dos procedimentos do Almoxarifado Central às diretrizes da Lei nº 14.133/2021.....	31
Quadro 8 - Legenda que representa o nível de relação entre as disposições da legislação analisada e as práticas observadas no funcionamento do Almoxarifado Central.....	32
Quadro 9 - Perfil dos servidores entrevistados.....	35
Quadro 10 - Influências da Estabilidade Funcional na Eficiência da Gestão de Materiais....	36

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1 Gestão Pública: conceitos, evolução e desafios.....	14
2.2 Eficiência Administrativa e a Qualidade dos Serviços Públicos.....	15
2.3 Estabilidade Funcional no Serviço Público: fundamentos e implicações.....	16
2.4 Gestão de Materiais em Instituições Públicas: práticas e impactos na eficiência.....	17
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	20
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	22
4.1 Estrutura Organizacional do PRA - Almoxarifado.....	22
4.2 Conformidade dos Procedimentos Documentados com a Legislação Aplicável (Lei nº14.133/2021).....	24
4.3 Procedimentos de Recebimento, Armazenamento e Distribuição.....	32
4.4 Percepções dos Servidores sobre Estabilidade, Desempenho e Eficiência no Almoxarifado Central.....	34
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
REFERÊNCIAS.....	46
APÊNDICE A - TCLE - Modelo de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	50
APÊNDICE B - Entrevista Semiestruturada.....	52

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, a eficiência, o controle e a estabilidade dos servidores públicos tornam-se essenciais. No setor público, essa relevância decorre da necessidade de gerar resultados com o menor desperdício possível de recursos, sempre em conformidade com os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, previstos no artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (BRASIL, 1988).

A busca pela eficiência administrativa deve estar orientada não apenas para resultados concretos (eficácia), mas também para impactos positivos na sociedade (efetividade), exigindo equilíbrio com os demais princípios democráticos e legais (FREIRE NETO, 2017). Esse ponto de vista implica considerar não apenas a otimização de recursos e processos, mas também a observância de valores como transparência, justiça social e participação cidadã, assegurando que as ações administrativas contribuam de forma legítima e sustentável para o interesse público.

Outrossim, a estabilidade no serviço público é caracterizada pela segurança em desempenhar suas funções de forma contínua, com maior independência, comprometido com o interesse público e não sujeito a pressões externas. A estabilidade, entretanto, deve caminhar em conjunto com a eficiência e a efetividade, de modo que o desempenho dos servidores públicos resulte em benefícios concretos para a sociedade.

Segundo Kummer (2012), para uma empresa pública, o objetivo não é gerar lucro, mas atender aos beneficiários e maximizar os investimentos, ou seja tem como foco principal a eficiência e a otimização de recursos para atender às necessidades da população ou dos beneficiários dos serviços prestados, além de envolver o planejamento, a aquisição, o armazenamento e a distribuição de bens e insumos necessários para a execução de projetos e serviços públicos.

Esse processo torna-se estratégico, pois a falta de recursos pode comprometer diretamente a qualidade e a continuidade dos serviços. Assim, o gerenciamento eficaz dos materiais garante que as unidades públicas possam operar de forma contínua e eficiente, mesmo diante de restrições orçamentárias.

No contexto da UFPB, a gestão de materiais do Almoxarifado Central (PRA-AC), vinculado à Pró-Reitoria de Administração (PRA), exerce papel estratégico. Responsável pela gestão, armazenamento e distribuição de materiais permanentes e de consumo, o setor concentra atividades que, quando otimizadas, podem gerar impactos positivos em toda a universidade.

Adicionalmente, a gestão de materiais é uma função essencial em qualquer organização, e sua eficiência influencia diretamente na qualidade dos serviços prestados, com ênfase no controle e organização do estoque como fator crucial para a eficiência operacional e redução de custos (RIBEIRO; LOPES; CORREIA, 2020). Dessa forma, o diagnóstico situacional do PRA-AC é fundamental para tornar a administração mais eficaz e responder a seguinte questão: **Como a estabilidade funcional dos servidores públicos influencia a eficiência da gestão de materiais no Almoxarifado Central da Universidade Federal da Paraíba (PRA-AC)?**

A partir dessa tese, o presente estudo tem como finalidade responder à questão enunciada, em conformidade com os objetivos delineados a seguir. Assim, estabelece-se como objetivo geral analisar de que forma a estabilidade funcional dos servidores públicos influencia a eficiência da gestão de materiais no Almoxarifado Central da Universidade Federal da Paraíba (PRA-AC). Para alcançar esse propósito, foram definidos objetivos específicos: verificar a estrutura organizacional e os procedimentos operacionais da gestão de materiais no Almoxarifado Central da UFPB; mapear e representar graficamente o fluxo dos processos de gestão de materiais do setor por meio da ferramenta Bizagi Modeler; identificar os impactos da estabilidade funcional dos servidores na execução das atividades administrativas e operacionais do setor, por meio de entrevistas semiestruturadas; e realizar uma análise situacional com base em documentos oficiais institucionais e setoriais relacionado à gestão do PRA-AC.

A realização desta pesquisa justifica-se pela necessidade de compreender como a gestão de materiais é desenvolvida no âmbito PRA-AC, considerando a sua relevância para o funcionamento das atividades administrativas e para adequada aplicação dos recursos públicos. A importância estratégica dessa área para a eficiência organizacional que analisem, de forma específica, os processos de gestão de materiais em instituições públicas de ensino superior, especialmente no contexto dos agentes públicos.

Sob a perspectiva acadêmica, a pesquisa contribui ao oferecer um diagnóstico da gestão de materiais desenvolvida pelo Almoxarifado Central, identificando potencialidades, fragilidades e oportunidades de aperfeiçoamento dos processos administrativos. Os resultados poderão subsidiar a Pró-Reitoria de Administração e os gestores da Universidade na tomada de decisões relacionadas ao planejamento, ao controle de estoques, à padronização de procedimentos, à capacitação dos servidores e ao fortalecimento dos mecanismos de controle interno. Além disso, o estudo poderá servir como referência para futuras iniciativas de modernização da gestão de materiais, contribuindo para a otimização da utilização dos

recursos públicos e para a melhoria da qualidade dos serviços prestados às unidades acadêmicas e administrativas da UFPB.

No âmbito prático e social, os resultados da relação entre a estabilidade e a eficiência também poderão contribuir para o aperfeiçoamento das práticas de gestão de materiais em outras instituições públicas, ao evidenciar fatores que influenciam a eficiência administrativa e demonstrar como a estabilidade funcional, quando associada a mecanismos de gestão, planejamento, capacitação e avaliação de desempenho, pode favorecer a continuidade administrativa e a prestação de serviços públicos de maior qualidade.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão Pública: conceitos, evolução e desafios

A gestão pública passou por transformações significativas ao longo do tempo. Entre o século XIX e o início do século XX, prevaleceu o modelo patrimonialista, em que interesses privados se confundiam com os do Estado, caracterizado pelo clientelismo, nepotismo e corrupção (FREIRE NETO, 2017).

Posteriormente, consolidou-se o modelo burocrático, orientado à profissionalização da administração e fundamentado em regras, hierarquia e impessoalidade, com o intuito de combater práticas ilícitas e garantir a legalidade dos atos administrativos. Weber (apud LACOMBE; HEILBORN, 2006, p. 473) descreve a burocracia como baseada na formalização de normas, rotinas e regulamentos; divisão do trabalho; hierarquia; impessoalidade; profissionalização e competência técnica dos funcionários.

A partir da segunda metade do século XX, as limitações do modelo burocrático em responder às crescentes demandas sociais levaram à adoção do modelo gerencial. Inspirado em práticas da iniciativa privada, esse paradigma valoriza a eficiência, a descentralização, o controle por resultados e a centralidade do cidadão como beneficiário das políticas públicas. Seu objetivo é oferecer serviços de melhor qualidade, com maior flexibilidade e a custos reduzidos (RIBEIRO; MANCIBO, 2013).

Nesse sentido, não basta compreender a gestão pública apenas como o cumprimento formal de normas. É necessário avançar para modelos mais democráticos, voltados a resultados, mas que preservem princípios como justiça social e universalidade das políticas (CARNEIRO; MENICUCCI, 2011). Seguindo essa lógica, Matias-Pereira (2020) define a administração pública como um conjunto de regras, instituições, normas e práticas que organizam a autoridade estatal e orientam o atendimento ao interesse público, destacando sua natureza distinta do setor privado, cujo foco é o lucro.

No Brasil, um marco desse processo foi o Decreto nº 5.378/2005, que instituiu o GesPública (Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização), com o propósito de promover uma administração orientada a resultados, transparente e alinhada a padrões internacionais de qualidade, sem abrir mão de sua natureza pública (FERREIRA, 2012). Embora extinto, seus princípios permanecem atuais, especialmente ao enfatizar a superação da lógica burocrática e a priorização das demandas sociais.

Assim, a trajetória da gestão pública evidencia a necessidade de conciliar eficiência e estabilidade, de modo que as ações governamentais sejam efetivas e assegurem a continuidade e qualidade dos serviços prestados à sociedade.

2.2 Eficiência Administrativa e a Qualidade dos Serviços Públicos

Para Di Pietro (2019), a eficiência corresponde à obtenção do melhor resultado possível com o menor custo e desperdício, configurando-se como princípio que orienta a atuação da Administração Pública. Sob essa perspectiva, sua função econômico-social é impor à gestão pública o dever de otimizar recursos e buscar constantemente maior rendimento funcional.

Em consonância, Meirelles (2016, p. 93) enfatiza que a eficiência exige do agente público não apenas legalidade, mas também resultados concretos: “É o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e atendimento satisfatório das necessidades da comunidade e de seus membros.”

Assim, a prestação de serviços pelo servidor público está diretamente vinculada ao desempenho, inserindo-se em uma lógica de produtividade e efetividade. Quando há ineficiência, a eficácia da Administração Pública é comprometida, colocando em risco o atendimento adequado das necessidades sociais. Nesse sentido, o princípio da eficiência atua como guia para a atuação estatal, ao exigir a conciliação entre legalidade, responsabilidade social e resultados efetivos.

Embora muitas vezes utilizadas como sinônimos, eficiência, eficácia e efetividade apresentam diferenças importantes para a análise do desempenho organizacional. Robbins (2009) distingue esses conceitos ao afirmar que uma organização é eficaz quando alcança seus objetivos; é eficiente quando utiliza os recursos de forma inteligente, reduzindo desperdícios; e é produtiva quando transforma insumos em bens ou serviços com qualidade e economia.

Complementando, Marinho e Façanha (2001) apontam que a efetividade se refere à capacidade de alcançar resultados sociais pretendidos; a eficiência, à obtenção desses resultados com o mínimo de recursos; e a eficácia, ao cumprimento das metas estabelecidas. Para os autores, a efetividade deve ser considerada central, por assegurar a legitimidade das ações públicas diante das necessidades da sociedade.

A avaliação de desempenho, nesse contexto, constitui instrumento fundamental para mensurar eficiência, eficácia e efetividade, permitindo identificar avanços, corrigir falhas e aprimorar políticas públicas. Como destacam Costa e Castanhar (2003, p. 971), em razão da ausência de um mercado consumidor competitivo que sirva de parâmetro de qualidade, o Estado é compelido a avaliar regularmente programas e atividades, de modo a garantir accountability e aprimoramento contínuo.

Todas as organizações, públicas ou privadas, buscam eficiência em seus processos, uma vez que a qualidade dos serviços prestados impacta diretamente a sociedade. No setor público, a eficiência adquiriu status de princípio constitucional, impondo responsabilidade a gestores, servidores e prestadores. Para Freire Neto (2017), o descumprimento desse dever pode configurar improbidade administrativa, reforçando o compromisso da Administração com práticas modernas, orientadas a resultados e alinhadas às demandas contemporâneas.

Dessa forma, o princípio da eficiência não se resume a uma exigência técnica, mas traduz-se em um compromisso ético e jurídico com a sociedade, demandando servidores produtivos, avaliados com regularidade e responsabilizados por seus resultados, ao mesmo tempo em que se preserva a estabilidade como garantia institucional.

2.3 Estabilidade Funcional no Serviço Público: fundamentos e implicações

A estabilidade funcional dos servidores públicos é assegurada pelo artigo 41 da Constituição Federal, segundo o qual se tornam estáveis, após três anos de efetivo exercício, os servidores nomeados para cargos de provimento efetivo em virtude de concurso público (BRASIL, 1988). Tal prerrogativa garante segurança quanto à permanência no cargo, permitindo exoneração apenas em casos específicos, como sentença judicial transitada em julgado ou processo administrativo disciplinar com ampla defesa. Esse mecanismo contribui para a continuidade das políticas públicas e dos serviços essenciais.

O grande desafio, entretanto, é conciliar duas garantias constitucionais: a estabilidade, que protege o servidor e assegura a regularidade administrativa, e o princípio da eficiência, que exige produtividade, responsabilidade e qualidade na gestão pública (KAUSS, 2011). Nesse cenário, busca-se um servidor mais flexível, adaptável e comprometido com resultados, características que nem sempre se alinham à percepção social de estabilidade como sinônimo de acomodação (RIBEIRO; MANCEBO, 2013).

A busca pela estabilidade explica, em parte, o crescimento do interesse pelos concursos públicos, o que originou uma verdadeira “indústria dos concursos” no Brasil

(ARAUJO; OLIVEIRA; CARDOSO, 2020). Ribeiro e Mancebo (2013) identificam dois perfis principais entre os candidatos: aqueles que conciliam estudos e trabalho até a aprovação e aqueles que se dedicam integralmente à preparação, geralmente com apoio familiar. Essa dinâmica reforça a valorização social da carreira pública pela segurança e benefícios oferecidos.

O ingresso por concurso público, previsto no artigo 37 da Constituição Federal, garante a observância dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, além de assegurar igualdade de oportunidades aos candidatos (BRASIL, 1988). Após a homologação, o concurso tem validade de até dois anos, prorrogáveis por igual período, a critério da Administração.

A estabilidade deve ser entendida, portanto, não como privilégio, mas como instrumento de fortalecimento institucional, capaz de proteger o servidor contra pressões políticas e garantir a continuidade administrativa. Ao mesmo tempo, exige mecanismos de avaliação de desempenho que previnam a acomodação e incentivem a qualidade do serviço público. Nesse sentido, a Lei nº 11.784/2008 instituiu um sistema de avaliação periódica de servidores efetivos e ocupantes de cargos comissionados, com o objetivo de mensurar produtividade, identificar necessidades de capacitação e alinhar o desempenho individual aos objetivos institucionais (BRASIL, 2008).

Assim, observa-se que a estabilidade é essencial à consolidação das políticas públicas e à defesa do interesse coletivo. No entanto, ela deve estar acompanhada de instrumentos de gestão que conciliam segurança funcional e eficiência, garantindo que a proteção ao servidor não se transforme em obstáculo ao alcance de resultados efetivos pela Administração Pública.

2.4 Gestão de Materiais em Instituições Públicas: práticas e impactos na eficiência

A gestão de materiais compreende o conjunto de atividades relacionadas ao fluxo de insumos em uma organização, desde a aquisição até o consumo ou descarte, abrangendo compras, recepção, armazenamento, movimentação interna, transporte e estocagem. Trata-se de um processo integrado que busca assegurar racionalidade e eficiência, oferecendo suporte às demais áreas institucionais (CHIAVENATO, 2005).

Mais do que o simples controle físico de estoques, a gestão de materiais envolve planejamento e coordenação das atividades de suprimento, garantindo que os recursos corretos estejam disponíveis no momento certo e na quantidade necessária. Essa perspectiva é aprofundada por Fenili (2016), que apresenta os principais nichos da gestão de recursos

materiais — como aquisição, armazenamento, logística e distribuição — destacando que seu objetivo central é evitar desperdícios e assegurar a continuidade das atividades organizacionais. Assim, a adequada gestão de estoques reduz riscos de escassez, excesso ou obsolescência, além de contribuir para maior eficiência e competitividade (RIBEIRO, 2020).

No setor público, esse processo é regulado por legislações específicas. A Lei nº 14.133/2021, conhecida como a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, estabelece diretrizes para a aquisição de bens e serviços, reforçando a necessidade de previsibilidade, equilíbrio contratual e uso racional dos recursos públicos (DI PIETRO, 2019). Nesse contexto, a gestão de materiais assume papel estratégico, pois os critérios de julgamento das propostas impactam diretamente a forma como os órgãos públicos planejam, adquirem, armazenam e distribuem seus insumos.

Segundo Chiavenato (2005), os maiores desafios da gestão de materiais concentram-se no armazenamento e na logística de distribuição. Enquanto o armazenamento assegura a disponibilidade de insumos necessários à continuidade dos serviços prestados à sociedade, a logística busca entregar os materiais de forma oportuna, com qualidade, transparência e menor custo possível. Ambos os aspectos são decisivos para a eficiência administrativa e para o atendimento das demandas da população.

Nesse cenário, os sistemas informatizados de gestão de materiais surgem como aliados fundamentais. Ferramentas como o SIPAC, utilizado em universidades federais, permitem o registro automático das movimentações de entrada e saída, atualização em tempo real dos estoques e emissão de relatórios detalhados. A informatização aumenta a transparência, reduz erros, amplia o controle e agiliza a entrega dos materiais aos setores demandantes, fortalecendo a eficiência e a confiabilidade da gestão pública.

A gestão de almoxarifados está diretamente vinculada às funções clássicas da administração — planejar, organizar, dirigir e controlar — aplicadas ao fluxo de materiais dentro da organização (RIBEIRO, 2017). O almoxarifado, também denominado depósito ou armazém, é o espaço destinado ao recebimento, armazenamento e movimentação de insumos, desempenhando papel essencial na redução de desperdícios, na otimização de recursos e na melhoria do fluxo operacional (DIAS, 2019; PAOLESCHI, 2014).

Segundo Fenili (2016), as atividades centrais da gestão de almoxarifados envolvem:

Recebimento: etapa intermediária entre a compra e o pagamento ao fornecedor; nos órgãos públicos, corresponde à liquidação da despesa, necessária para a autorização do pagamento.

Classificação: abrange catalogação, padronização, especificação e codificação, garantindo maior organização dos materiais.

Movimentação: assegura o abastecimento entre as seções, podendo ocorrer de forma horizontal (no mesmo nível) ou vertical (entre diferentes andares) (CHIAVENATO, 2005).

Armazenagem: consiste no planejamento e conservação dos materiais, preservando condições adequadas de uso e buscando a redução de custos.

Distribuição interna: última etapa, em que os materiais chegam ao usuário em perfeitas condições de utilização.

Esses processos interligados sustentam o bom funcionamento do almoxarifado e influenciam diretamente tanto decisões estratégicas quanto operacionais. Quando bem executados, reduzem desperdícios de tempo, custos e espaço físico, além de assegurar maior confiabilidade na entrega dos materiais (PAOLESCHI, 2014).

O controle de estoques, nesse contexto, assume papel fundamental. Estoque pode ser definido como a quantidade de bens armazenados por determinado período sem uso imediato, podendo se tornar recurso ocioso se não houver gestão eficiente (PAOLESCHI, 2019). Assim, cabe ao gestor de almoxarifado não apenas a guarda, mas também a responsabilidade de garantir a acuracidade dos registros, a qualidade dos materiais e o suporte às decisões organizacionais.

Dessa forma, a gestão de almoxarifados vai além da simples conservação de bens: ela integra recebimento, armazenamento, movimentação e distribuição, constituindo uma função estratégica que impacta diretamente a eficiência operacional, a otimização de recursos e a sustentabilidade da organização. O almoxarifado, portanto, deixa de ser um espaço meramente físico e passa a representar um elemento central da gestão de materiais e da estratégia institucional.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa teve caráter descritivo e exploratório, configurando-se como uma abordagem voltada à compreensão detalhada do fenômeno estudado, buscando identificar, analisar e descrever suas principais características, relações e implicações. A pesquisa exploratória, segundo Gil (2019), teve como finalidade proporcionar maior familiaridade com o problema, de modo a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses que permitam uma visão geral, aproximativa, sobre determinado fato. Já a pesquisa descritiva teve como objetivo caracterizar uma população ou fenômeno, descrevendo suas particularidades.

Como estratégia metodológica, foi adotado o estudo de caso no Almoxarifado Central da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), considerando a necessidade de aprofundar a compreensão do contexto organizacional específico e de suas dinâmicas internas.

A coleta de dados foi realizada por meio de análise documental, envolvendo o exame de relatórios institucionais, normas internas, registros operacionais e demais documentos relevantes ao funcionamento do setor. Complementarmente, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com os servidores, com o objetivo de avaliar percepções sobre eficiência e estabilidade, além de levantar experiências relacionadas à eficiência operacional e à estabilidade funcional.

Os dados obtidos por meio da análise documental e das entrevistas semiestruturadas foram tratados com base na técnica de Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2016), utilizando a análise categorial temática, modalidade que consiste na organização e classificação do conteúdo em categorias de análise, a partir da identificação de unidades de registro e de significado recorrentes. Essa abordagem possibilita interpretar os dados de forma sistemática, permitindo a inferência de conhecimentos relacionados ao fenômeno investigado.

Em seguida, foi realizado o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação das categorias identificadas, confrontando os dados obtidos nas entrevistas com o referencial teórico e a legislação aplicável, especialmente a Lei nº 14.133/2021. Essa etapa possibilitou compreender como as percepções dos servidores se relacionam com os procedimentos adotados pelo Almoxarifado Central e com os objetivos propostos nesta pesquisa.

Para sistematizar a análise, foram estabelecidas as categorias de Planejamento, Eficiência, Transparência, Responsabilidade na Gestão dos Recursos Públicos e Controle da Execução Contratual. Os resultados foram evidenciando os aspectos identificados, parcialmente identificados e não identificados na documentação examinada.

As entrevistas foram realizadas de forma remota, por meio da plataforma Google Meet durante o período de abril, maio e junho de 2026, em horários previamente acordados com os participantes. Participaram da pesquisa cinco servidores que atuavam diretamente nas atividades do Almoxarifado Central. A seleção dos participantes ocorreu de forma intencional, considerando sua experiência e envolvimento com os processos de gestão de materiais, buscando compreender suas percepções acerca da influência da estabilidade funcional na eficiência da gestão de materiais. Inicialmente, os participantes foram convidados a participar da pesquisa e receberam esclarecimentos sobre seus objetivos, a natureza do estudo e a forma de utilização das informações coletadas.

A duração das entrevistas variou entre 20 e 40 minutos, com média aproximada de 30 minutos cada. Foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturada, conforme o Apêndice B, composto por perguntas abertas, organizadas em cinco eixos temáticos: perfil do participante, organização do setor, gestão de materiais, estabilidade funcional e eficiência administrativa. Mediante autorização dos participantes, todas as entrevistas foram gravadas em áudio para assegurar a fidelidade das informações coletadas.

Após o aceite voluntário, os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), apresentado no Apêndice A, conforme os princípios éticos aplicáveis às pesquisas. Nesse contexto, foram respeitados os princípios éticos que regem a pesquisa científica, assegurando o anonimato dos participantes, a confidencialidade das informações prestadas e a utilização dos dados exclusivamente para fins acadêmicos. Para preservar a identidade dos entrevistados, suas falas foram identificadas apenas por códigos (Entrevistado 1, Entrevistado 2, Entrevistado 3, Entrevistado 4 e Entrevistado 5), impossibilitando sua identificação individual.

Posteriormente, foi realizada uma leitura inicial de todas as transcrições. Na sequência, à exploração do material, etapa em que as falas foram examinadas detalhadamente, permitindo a identificação de unidades de registro e de significado relacionadas aos objetivos da pesquisa. Essas unidades foram agrupadas em categorias temáticas, considerando aspectos recorrentes nas respostas dos entrevistados, tais como organização dos processos, planejamento, desempenho dos servidores, estabilidade funcional e eficiência da gestão de materiais.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa são apresentados com o propósito de responder à questão de pesquisa inicialmente formulada. Para tanto, realizou-se a análise documental do Almoxarifado Central da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), complementada pelas entrevistas semiestruturadas realizadas com os servidores do setor.

A análise documental possibilitou compreender o funcionamento da gestão de materiais, identificando o fluxo operacional desde o recebimento dos materiais até sua distribuição às unidades requisitantes. Os documentos examinados, disponibilizados pelo próprio Almoxarifado Central, incluíram manuais operacionais, procedimentos internos, fluxogramas e demais instrumentos normativos utilizados na execução das atividades do setor.

A partir desses documentos, foi possível verificar a existência de rotinas padronizadas para conferência dos materiais, registro de entrada, armazenamento, controle de estoque, separação e distribuição, permitindo comparar os procedimentos formalmente estabelecidos com as diretrizes previstas na Lei nº 14.133/2021.

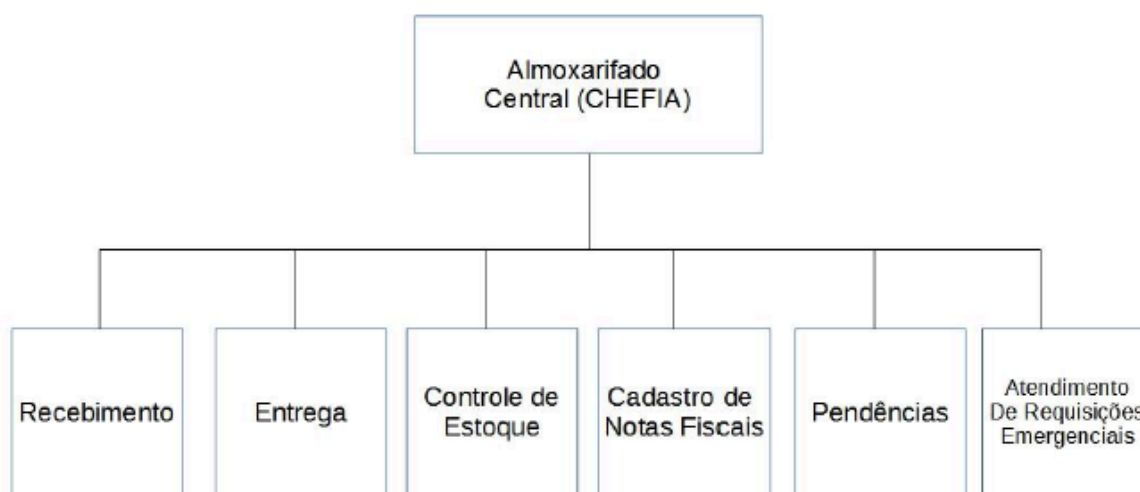
As entrevistas semiestruturadas contribuíram para complementar a análise documental ao possibilitar a compreensão das percepções dos servidores acerca da organização do setor, do planejamento das atividades, do controle de estoque, da execução contratual, da estabilidade funcional e da eficiência administrativa.

Para facilitar a interpretação dos resultados, a análise foi organizada em categorias temáticas definidas a partir dos objetivos específicos da pesquisa, em consonância com a análise categorial proposta por Bardin (2016), possibilitando a identificação, organização e interpretação dos significados presentes nos dados coletados.

4.1 Estrutura Organizacional do PRA - Almoxarifado

O Almoxarifado Central é o setor responsável pela gestão, controle e distribuição dos materiais de consumo da instituição, desempenhando papel estratégico no apoio às atividades administrativas e operacionais. Sua estrutura organizacional está representada por meio de um organograma interno, que evidencia a divisão das atividades, as responsabilidades de cada função e a centralização da coordenação sob uma chefia única, o qual conta com servidores responsáveis por cada etapa do processo, desde o seu recebimento até a sua entrega aos setores requisitantes. Assim, o setor contribui para o maior controle das atividades operacionais e administrativas do dia a dia, sob perspectiva da estrutura organizacional da Figura 1.

Figura 1: Organograma do Almoxarifado Central.



Fonte: Almoxarifado Central (documento interno).

Conforme o organograma de funcionamento do Almoxarifado Central contempla um conjunto de processos essenciais, dentre os quais se destacam o recebimento de materiais, que envolve a conferência física dos itens e a verificação das Notas Fiscais quanto à conformidade com os pedidos realizados; a entrega de materiais, que compreende o registro da saída no sistema, a separação dos itens, o carregamento e o agendamento junto às unidades requisitantes; e o controle de estoque, voltado ao acompanhamento da demanda, atrasos de fornecedores e liberação de materiais em situações emergenciais.

O setor também é responsável pelo cadastro e controle das Notas Fiscais, atividade que inclui a conferência de saldos, análise documental, criação de processos eletrônicos, instrumentos de cobrança e encaminhamento para pagamento, diferenciando empenhos de consumo ordinários e globais. Além disso, há a atuação na resolução de pendências, por meio do contato com fornecedores e com a Divisão de Compras e Contratações, visando solucionar problemas relacionados a entregas incompletas, materiais faltantes ou inconsistências documentais.

Outro ponto relevante observado no documento refere-se às requisições emergenciais, as quais demandam análise prévia de estoque e autorização da Pró-Reitoria, reforçando o controle institucional sobre a liberação de materiais fora do planejamento regular. A chefia do Almoxarifado Central exerce função fundamental na coordenação das atividades do setor, bem como na organização administrativa e na gestão de recursos humanos, garantindo o adequado funcionamento da unidade.

4.2 Conformidade dos Procedimentos Documentados com a Legislação Aplicável (Lei nº14.133/2021)

A verificação da conformidade legal possibilita avaliar não apenas o atendimento às exigências normativas, mas também a capacidade do setor de manter padrões de organização, controle e prestação de contas compatíveis com os princípios da administração pública. Dessa forma, a análise apresentada nesta seção busca evidenciar como os procedimentos documentados contribuem para a segurança administrativa, a transparência das operações e a eficiência da gestão de estoques, além de identificar possíveis oportunidades de aperfeiçoamento nos processos internos do almoxarifado.

Os principais documentos internos analisados no Almoxarifado Central da UFPB apresentam seus principais respectivos tipos, objetivos e contribuições para o funcionamento do setor. Tais documentos analisados permitem compreender como os procedimentos administrativos e operacionais são estruturados e padronizados, evidenciando os mecanismos para organizar as atividades no dia a dia, controlando os processos de aquisições e distribuições, bem como assegurar a maior eficiência e conformidade na gestão de estoque, conforme é destacado no Quadro 1.

Quadro 1: Documentos analisados no Almoxarifado Central

Documento analisado	Tipo de documento	Objetivo do documento	Contribuição para o funcionamento do setor
Consulta de editais no sistema Compras	Manual operacional	Orientar sobre como acessar editais e propostas nos sistemas governamentais.	Auxilia na verificação de processos licitatórios e no acompanhamento das aquisições realizadas.
Empenhos no módulo de almoxarifado	Tutorial de sistema	Demonstrar o procedimento para consultar empenhos relacionados às compras de materiais	Permite o acompanhamento das despesas e o controle dos recursos utilizados na aquisição de materiais
Cadastro de processos administrativos	Procedimento interno	Padronizar o registro e tramitação de processos administrativos no sistema institucional	Garante organização no fluxo documental e facilita o acompanhamento dos processos
Acompanhamento de notas fiscais	Procedimento administrativo	Orientar sobre o controle e verificação das notas fiscais enviadas pelos fornecedores	Contribui para o controle financeiro e para o correto encaminhamento dos processos de pagamento
Modelos de comunicação com fornecedores	Documento de apoio administrativo	Padronizar as respostas enviadas às empresas fornecedoras sobre situação de notas fiscais e processos	Torna a comunicação mais clara, eficiente e ágil entre a instituição e os fornecedores

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos documentos internos do Almoxarifado Central

Sob a perspectiva dos documentos internos e as disposições da Lei nº 14.133/2021, torna-se necessário verificar de que forma essas práticas se relacionam com os princípios e diretrizes estabelecidos. Nesse contexto, o Quadro 2 apresenta a síntese da análise de conteúdo referente ao princípio do planejamento, evidenciando as evidências documentais utilizadas e os principais aspectos examinados no contexto da gestão de materiais.

Quadro 2: Síntese de análise de conteúdo acerca do Planejamento do Almoxarifado Central da UFPB

Princípio/Diretrizes da Lei nº 14.133/2021	Evidências Documentais	Aspectos Analisados
Planejamento	Manual de consulta de editais e tutoriais de empenhos	Participação do almoxarifado no planejamento das aquisições.
		Utilização das informações do estoque para subsidiar futuras compras.
		Integração entre gestão de estoques e planejamento das contratações.

Fonte: Elaborado pelo Autor

As informações referentes aos documentos levantados refere-se que claramente nos manuais de consulta ao Portal Compras Governamentais e de consulta aos empenhos orientam a identificação do pregão, dos itens licitados, das propostas vencedoras e das informações vinculadas ao empenho.

A participação do Almoxarifado indicam que embora o Almoxarifado Central não participe diretamente da elaboração do Plano Anual de Contratações, os documentos analisados demonstram que o setor realiza consultas aos editais, propostas e empenhos antes do recebimento dos materiais. Essas informações permitem verificar o objeto contratado, identificar o fornecedor responsável, conhecer as especificações dos produtos e acompanhar a execução da aquisição.

Assim, observa-se que o planejamento ocorre de forma indireta, fornecendo informações para o adequado recebimento dos materiais e contribuindo para a integração entre a gestão de estoques e o processo de contratação pública.

A análise documental, também permitiu avaliar a aplicação do princípio da eficiência nas atividades desenvolvidas dentro do setor. Nesse sentido, o Quadro 3 sintetiza os principais aspectos examinados, relacionando os documentos institucionais às práticas de padronização dos procedimentos, organização das rotinas administrativas, agilidade no atendimento das

demandas internas e redução de falhas operacionais, evidenciando sua contribuição para o desempenho da gestão de materiais.

Quadro 3: Síntese de análise de conteúdo acerca da Eficiência no Almoxarifado Central da UFPB.

Princípio/Diretrizes da Lei nº 14.133/2021	Evidências Documentais	Aspectos Analisados
Eficiência	Modelos padronizados e Roteiros de cadastros	Padronização dos procedimentos operacionais.
		Organização das rotinas administrativas.
		Agilidade no atendimento das requisições internas.
		Redução de falhas operacionais.

Fonte: Elaborado pelo Autor

Na lei 14.133/2021 a eficiência envolve alcançar resultados com qualidade, no Almoxarifado não costuma ser diferente, visto que a padronização das atividades, a organização do fluxo administrativo e prevenção, reduz não só a ocorrência de erros e retrabalhos, mas também promove a continuidade administrativa no setor, o qual está estritamente ligado aos objetivos da lei.

A utilização de modelos padronizados de comunicação com fornecedores também contribui para a eficiência operacional, uma vez que agiliza o tratamento de pendências relacionadas às notas fiscais e aos processos administrativos. A adoção de modelos previamente elaborados reduz o tempo necessário para elaboração das comunicações e proporciona maior uniformidade nas informações encaminhadas às empresas.

A transparência constitui um dos princípios fundamentais da lei 14.133/2021 e está diretamente ligada aos atos administrativos. A rastreabilidade das informações, contribui não só para o controle da administração pública, como também garante a confiabilidade das informações gerenciais, conforme visto no Quadro 4.

Quadro 4: Síntese de análise de conteúdo acerca da Transparência Administrativas no Almoxarifado Central da UFPB

Princípio/Diretrizes da Lei nº 14.133/2021	Evidências Documentais	Aspectos Analisados
	Processos administrativos	Registro das movimentações no sistema institucional.
		Rastreabilidade das entradas e saídas de materiais.
		Controle documental dos processos administrativos.
Categoria 3: Transparência		

Fonte: Elaborado pelo Autor

Ao analisar a transparência administrativa prevista na Lei 14.133/2021, é possível perceber que está em conformidade, pelo fato de que a demonstração de todas as etapas do processo de pagamento são registradas e atualizadas eletronicamente no sistema institucional. Os registros no SIPAC são um meio de acompanhamento do histórico, possibilitando a transparência dentro do setor desde a entrada do material até a saída.

A utilização desse sistema eletrônico institucional durante o processamento das aquisições, permite rastrear desde a consulta do empenho até o encaminhamento do processo para pagamento. Os documentos analisados demonstram que as informações permanecem registradas no sistema, possibilitando acompanhar a origem, a movimentação e a situação de cada processo administrativo.

Assim, a inclusão dos documentos comprobatórios, dos responsáveis pela assinatura, dos interessados e da unidade de destino permite acompanhar toda a tramitação do processo administrativo de interesse coletivo e individual, fortalecendo a busca das informações e a transparência das operações realizadas pelo setor competente.

A responsabilidade dos agentes públicos é um elemento fundamental para garantir a legalidade e a aplicação dos recursos de maneira adequada. Dessa forma, os aspectos analisados documentalmente, referente aos procedimentos de processo de pagamento e a seguridade no controle dos empenhos relacionados às aquisições, caracteriza mecanismos de conformidades em relação às diretrizes, destacado pelo Quadro 5.

Quadro 5: Síntese de análise de conteúdo acerca das Responsabilidades na Gestão de Recursos Públicos no Almojarifado Central da UFPB

Princípio/Diretrizes da Lei nº 14.133/2021	Evidências Documentais	Aspectos Analisados
Responsabilidades	Processos de Pagamentos	Encaminhamento dos processos de pagamento
		Conformidade documental das despesas
		Controle dos empenhos relacionados às aquisições

Fonte: Elaborado pelo Autor

A responsabilidade na gestão dos recursos públicos manifesta-se no Almojarifado Central por meio da adoção de procedimentos destinados a assegurar a regularidade documental das despesas antes do encaminhamento dos processos para pagamento. Os documentos analisados evidenciam que a tramitação administrativa somente ocorre após a conferência de informações essenciais, como nota fiscal, nota de empenho, atesto de recebimento e demais registros obrigatórios, demonstrando a correta aplicação dos recursos públicos.

O roteiro demonstra que o cadastramento de pagamentos ocorre de forma previamente estruturada, estabelecendo uma sequência padronizada de atividades a ser seguida, como anexação da nota de empenho, do cadastro da nota fiscal no sistema, do atesto de recebimento e da assinatura do responsável, permitindo que todas as informações necessárias sejam reunidas antes do encaminhamento do processo e que o pagamento somente seja realizado após a comprovação documental da despesa.

Outro aspecto relevante refere-se ao controle dos empenhos relacionados às aquisições. A consulta ao empenho permite verificar a existência de dotação orçamentária, identificar o fornecedor, o objeto contratado e os valores autorizados, assegurando que o processo de pagamento esteja vinculado à contratação previamente realizada. Essa conferência contribui para evitar pagamentos indevidos e fortalece a responsabilidade na gestão financeira da instituição.

Esses procedimentos demonstram compatibilidade com a lei 14.133/2021, pois o almojarifado adota mecanismos de responsabilidades perante ao controle preventivo de riscos e irregularidades.

O controle da execução contratual evidencia como os procedimentos documentados orientam a conferência dos materiais recebidos, a verificação da conformidade com as notas

fiscais. O Quadro 6 representa a etapa que constitui a garantia de que os bens adquiridos atendam às especificações previstas e que os recursos públicos sejam aplicados de forma regular.

Quadro 6: Síntese de análise de conteúdo acerca do Controle da Execução Contratual no Almoxarifado Central da UFPB

Princípio/Diretrizes da Lei nº 14.133/2021	Evidências Documentais	Aspectos Analisados
Controle da Execução Contratual	Controle de notas fiscais	Procedimentos adotados para conferência dos materiais recebidos.
		Verificação da conformidade entre os materiais entregues, o empenho e a nota fiscal.
		Registro das inconformidades identificadas durante o recebimento.

Fonte: Elaborado pelo Autor

O controle da execução contratual no Almoxarifado Central é realizado por meio de procedimentos destinados a verificar se os materiais entregues pelos fornecedores estão em conformidade com as condições estabelecidas no processo de contratação. O recebimento dos materiais não se limita à conferência física dos itens, abrangendo também a verificação da documentação que acompanha a entrega, especialmente a nota fiscal e a nota de empenho.

A conferência dos materiais constitui a primeira etapa do controle da execução contratual. Nessa fase, os servidores verificam se os produtos recebidos correspondem às especificações constantes no empenho e na nota fiscal, observando aspectos como quantidade, marca, descrição e demais características do objeto contratado. Esse procedimento reduz o risco de recebimento de materiais em desacordo com a contratação e contribui para assegurar a correta execução do contrato administrativo.

Quando identificadas divergências entre os documentos e os materiais entregues, os procedimentos internos determinam o registro das inconsistências e a comunicação aos setores responsáveis para adoção das providências cabíveis. Essa prática reduz riscos de recebimento de produtos em desacordo com o contrato, evitando prejuízos à Administração Pública e fortalecendo a fiscalização da execução contratual.

Assim, a consolidação das evidências documentais permite uma visão integrada do nível de aderência dos procedimentos adotados pelo Almoxarifado Central às diretrizes

estabelecidas pela lei 14.133/2021, e características que representam oportunidades de aperfeiçoamento dos processos administrativos e de fortalecimento da governança pública, confirmando o Quadro 7.

Quadro 7: Síntese da análise documental quanto à aderência dos procedimentos do Almoxarifado Central às diretrizes da Lei nº 14.133/2021

Princípio/Diretrizes da Lei nº 14.133/2021	Síntese da Análise
Planejamento	O setor participa indiretamente por meio da consulta a editais e empenhos, principalmente no plano anual de contratações.
Eficiência	Procedimentos padronizados e organização das rotinas Administrativas
Transparência	Utilização do SIPAC e registros eletrônicos das movimentações.
Responsabilidade	Controle documental e conferência antes do pagamento.
Controle da execução Contratual	Conferência dos materiais, empenhos e notas fiscais.
Avaliação formal de fornecedores	Não foram identificados mecanismos formais de avaliação do desempenho dos fornecedores e monitoramento das atividades.
Gestão de risco	Não foram identificadas evidências documentais relacionadas à gestão de riscos.

Fonte: Elaborado pelo autor

Para facilitar a interpretação dos dados analisados, a utilização de cores permite identificar de forma mais clara se as atividades desenvolvidas no setor são evidenciadas, parcialmente ou não evidenciadas. Dessa forma, o Quadro 8 apresenta a legenda utilizada para classificar os resultados da análise realizada neste estudo.

Quadro 8: Legenda que representa o nível de relação entre as disposições da legislação analisada e as práticas observadas no funcionamento do Almoxarifado Central

	Evidenciado
	Parcialmente evidenciado
	Não evidenciado

Fonte: Elaborado pelo autor

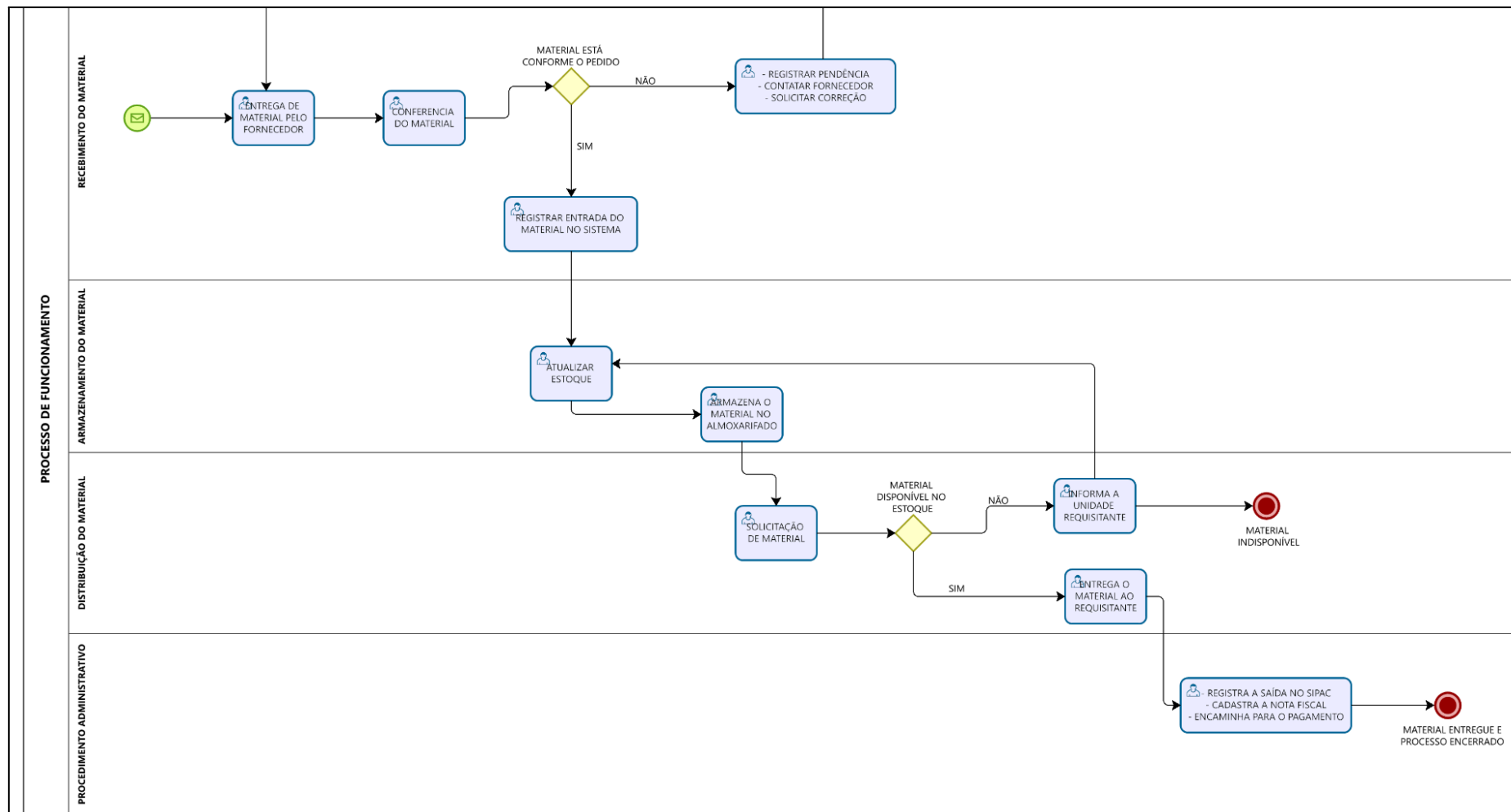
Assim, a síntese apresentada evidencia que os documentos analisados demonstram aderência a importantes diretrizes da Lei nº 14.133/2021, especialmente quanto à eficiência, transparência, responsabilidade na gestão dos recursos públicos e controle da execução contratual. Entretanto, alguns aspectos previstos na legislação, como gestão de riscos, avaliação formal de fornecedores, designação de gestor ou fiscal do contrato e utilização de indicadores de desempenho, não foram evidenciados na documentação analisada. Ressalta-se que essa constatação refere-se exclusivamente ao conjunto documental examinado nesta pesquisa, não permitindo afirmar que tais práticas inexistem no âmbito institucional, mas apenas que não foram identificadas como procedimentos formalizados nos documentos utilizados como fonte de análise.

4.3 Procedimentos de Recebimento, Armazenamento e Distribuição

O funcionamento das atividades desenvolvidas no Almoxarifado Central foi elaborado por meio de uma modelagem de processos utilizando a ferramenta Bizagi Modeler. A modelagem de processos permite representar graficamente as etapas das atividades realizadas no setor, evidenciando o fluxo das operações, os responsáveis por cada atividade e a sequência das ações necessárias para a execução das rotinas administrativas.

A construção do modelo de processo foi baseada na análise do organograma e dos documentos internos do setor, os quais descrevem as principais atividades desenvolvidas no almoxarifado. A partir dessas informações, foi possível estruturar um fluxo de processo que representa as etapas operacionais realizadas no setor, conforme Figura 2.

Figura 2: Fluxo BPMN do Processo de Funcionamento do Almoxarifado Central



Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto ao fluxo BPMN, o almoxarifado é subdividido em duas áreas: o depósito e a área administrativa. O processo tem início com a entrega do material pelo fornecedor ao Almoxarifado Central. Na etapa de recebimento, os servidores realizam a conferência do material recebido, verificando se ele corresponde ao pedido efetuado. Caso sejam identificadas divergências, como quantidade incorreta, defeitos ou itens em desacordo com as especificações, é registrada uma pendência, o fornecedor é contatado e solicita a correção necessária, retornando o processo à etapa de recebimento. Quando o material está em conformidade, procede-se à conferência da nota fiscal correspondente.

Após a validação do recebimento, inicia-se o registro administrativo. Nessa fase, a entrada do material é registrada no sistema institucional, o estoque é atualizado e os itens são armazenados no almoxarifado de acordo com os procedimentos internos de organização e controle.

Em seguida, quando uma unidade requisitante necessita de determinado material, é realizada a solicitação ao almoxarifado. A requisição é recebida e o setor verifica a disponibilidade do item no estoque. Se o material não estiver disponível, a falta é registrada, a unidade requisitante é informada e o processo é encerrado para aquela solicitação específica. Havendo disponibilidade, o material é separado para atendimento da demanda.

A etapa de entrega envolve o registro da saída do material no sistema, a preparação dos itens solicitados, o agendamento da retirada ou da entrega e, por fim, a disponibilização do material à unidade requisitante.

Paralelamente às atividades de movimentação de estoque, ocorre o processamento administrativo da despesa. São conferidos os saldos de empenho, cadastradas as notas fiscais, criado o processo eletrônico correspondente e realizado o encaminhamento para pagamento. O processo é concluído com a entrega do material à unidade requisitante e com o encaminhamento do processo de pagamento às instâncias responsáveis.

4.4 Percepções dos Servidores sobre Estabilidade, Desempenho e Eficiência no Almoxarifado Central

A estabilidade funcional é percebida como um fator importante para a preservação do conhecimento institucional e para a continuidade das atividades do Almoxarifado Central. Dessa forma, com o objetivo de compreender essas percepções, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com servidores que atuam diretamente nas atividades do almoxarifado. Inicialmente, o Quadro 9 apresenta-se o perfil dos entrevistados, contemplando informações

sobre função exercida, tempo de atuação e experiência profissional na administração pública, elementos que contribuem para contextualizar as análises desenvolvidas nesta seção.

Quadro 9: Perfil dos servidores entrevistados

NOME	HÁ QUANTO TEMPO ATUA NO SETOR	PROFISSÃO
Servidor 1	5 anos	Técnico de contabilidade
Servidor 2	Aproximadamente 35 anos	Técnico-Administrativo
Servidor 3	3 meses	Técnico-Administrativo
Servidor 4	21 anos	Técnico-Administrativo
Servidor 5	5 meses	Técnico-Administrativo

Fonte: Elaborado pelo autor

O perfil dos servidores entrevistados, evidencia uma diversidade significativa em relação ao tempo de atuação no Almoxarifado Central. Observa-se a presença de profissionais com ampla experiência no setor, como o Servidor 2, com aproximadamente 35 anos de atuação, e o Servidor 4, com 21 anos de experiência, bem como servidores com menor tempo de permanência, a exemplo do Servidor 3 e servidor 5, que ingressou no setor há alguns meses. Tais diferenças de experiências contribuem para uma compreensão mais abrangente da realidade estudada, uma vez que reúne percepções fundamentadas tanto no conhecimento acumulado ao longo dos anos quanto em observações recentes sobre o funcionamento do almoxarifado.

Em relação à formação profissional, predominam os cargos de Técnico-Administrativo, além da participação de um Técnico de Contabilidade, possibilitando a obtenção de diferentes perspectivas acerca dos processos de gestão de materiais, organização do trabalho e desempenho institucional.

A partir desses perfis, os próximos quadros apresentam as principais categorias temáticas identificadas nas entrevistas, permitindo compreender como os servidores avaliam a organização do almoxarifado, os mecanismos de controle adotados e os fatores que influenciam a eficiência das atividades desenvolvidas, conforme Quadro 10.

Quadro 10: Influências da Estabilidade Funcional na Eficiência da Gestão de Materiais

CATEGORIA DE ANÁLISE	SÍNTESE ANALÍTICA
Conhecimento acumulado e experiência dos servidores	Reconhecem que a experiência acumulada favorece a execução das atividades, reduz incertezas e contribui para a transmissão do conhecimento organizacional, pois a experiência reduz erros e amplia o domínio dos procedimentos.
Continuidade administrativa e preservação dos processos	Indicam que a continuidade administrativa depende da preservação e compartilhamento do conhecimento. A estabilidade favorece essa continuidade, mas a concentração de informações em poucos servidores representa um risco operacional. Ressaltando que todos devem conhecer diferentes atividades do setor para não ficar dependente de uma única pessoa para casos de afastamento.
Eficiência operacional e qualidade das atividades executadas	A experiência prática contribui para maior eficiência operacional, melhor controle dos processos e redução de falhas relacionadas ao recebimento, conferência e distribuição dos materiais, indicando que os sistemas e controles auxiliam na prevenção de erros.
Limitações e desafios relacionados à estabilidade funcional	As percepções divergem. Enquanto o Servidor 1 identifica possíveis efeitos negativos da estabilidade sobre o desempenho individual, pois podem gerar acomodações, reduzindo o comprometimento após adquirirem estabilidade, aumentando a carga de trabalho dos demais. O Servidor 2 enfatiza seus benefícios para a eficiência e a qualidade do trabalho.
Avaliação de desempenho e responsabilidade	Ambos mencionaram avaliações periódicas, porém foram apontadas limitações relacionadas ao coleguismo.
Estrutura física e condições de trabalho	A falta de espaço físico adequado para armazenamento foi identificada como uma das principais dificuldades do setor, dificultando a eficiência operacional.

Fonte: Elaborado pelo autor

A estabilidade funcional exerce influência significativa sobre a gestão de materiais do Almoxarifado Central da UFPB, porém seus efeitos não se manifestam de forma isolada. Em razão disso, a apresentação de cada categoria será analisada de forma individualizada, buscando evidenciar os principais aspectos identificados durante a pesquisa e sua relação com o objetivo do estudo.

CATEGORIA 1: CONHECIMENTO ACUMULADO E EXPERIÊNCIA DOS SERVIDORES

Esta categoria observa-se que os depoimentos evidenciam que a permanência dos servidores no setor favorece a construção de uma memória organizacional, permitindo que o conhecimento adquirido ao longo dos anos seja incorporado às rotinas administrativas. Essa experiência reduz a ocorrência de falhas operacionais e amplia a segurança na execução das atividades relacionadas à gestão de materiais, conforme Entrevistado 2:

“Acredito que contribui para a qualidade do trabalho. Servidores que permanecem mais tempo no setor acumulam experiência, conhecem melhor os procedimentos e têm menor probabilidade de cometer erros, especialmente nas atividades relacionadas à entrega dos materiais” (Entrevistado 2).

Nesse sentido, a estabilidade aparece como um elemento capaz de preservar a memória organizacional e garantir maior segurança na execução das atividades.

CATEGORIA 2: CONTINUIDADE ADMINISTRATIVA E PRESERVAÇÃO DOS PROCESSOS

Nesta segunda categoria revelam que a continuidade das atividades ainda depende fortemente do conhecimento individual de determinados servidores. Essa característica evidencia fragilidades na gestão do conhecimento, pois o afastamento ou a saída de um servidor pode comprometer o funcionamento do setor, o qual é relatado pelo Entrevistado 1:

“Eu sei que foi o seguinte...Antigo servidor se afastou por doença. E aquilo ali ficou sem direção. Ninguém sabia o que fazer, como fazer. Porque o antigo servidor já fazia tudo, não é? Tudo ali e mais um pouco. Então ficou sem direção. Ninguém sabia o que fizesse.” (Entrevistado 1)

Essa percepção é reforçada pela fala do Entrevistado 5, ao indicar que a distribuição das atividades ocorre com base na afinidade e na experiência previamente adquiridas pelos servidores.

“São definidas de acordo com a afinidade que o servidor já possui com as atividades.” (Entrevistado 5)

Assim, embora a estabilidade favorece a retenção do conhecimento, ela não garante, por si só, sua disseminação entre os membros da equipe. A execução das atividades permanece concentrada em determinados servidores, em vez de estar incorporado aos processos organizacionais. Essa dependência de pessoas específicas torna o setor vulnerável diante de afastamentos ou mudanças na equipe, demonstrando que a estabilidade funcional, embora contribua para a permanência dos servidores, precisa ser acompanhada por mecanismos de compartilhamento do conhecimento e padronização das rotinas para garantir a continuidade administrativa.

CATEGORIA 3: EFICIÊNCIA OPERACIONAL E QUALIDADE DAS ATIVIDADES EXECUTADAS

A terceira categoria aborda que embora os entrevistados reconheçam que a experiência contribui para a eficiência operacional, os relatos mostram que o desempenho do Almoxarifado também depende de fatores estruturais e organizacionais. Entre eles destacam-se a ausência de uma divisão clara das atividades, limitações do sistema utilizado e dificuldades relacionadas às normas internas, conforme destacado pelo Entrevistado 4:

“Eu acho que os sistema utilizado e as normas institucionais contribuem para o controle e a organização das atividades do setor, proporcionando maior segurança, padronização e rastreabilidade dos processos. No entanto, algumas limitações do sistema, como dificuldades operacionais, podem gerar retrabalho e tornar determinadas atividades mais demoradas. E algumas normas institucionais pode deixar o processo mais burocrático” (Entrevistado 4)

Entretanto, apesar de existir esses mecanismos de controle, o Entrevistado 1 destaca a importância de uma adequada divisão das funções para melhoria do desempenho do setor.

“Cada um cumprir com o papel que lhe foi atribuído ali. Percebendo certinho, cada um executando sua função. Então já era uma ótima contribuição para que tudo melhorasse”...(Entrevistado 1)

Tal percepção é complementada pelos relatos do Entrevistado 3 e Entrevistado 4, que apontam delimitação clara das atribuições, ocasionando concentração de tarefas e sobrecarga de determinados servidores.

“Na prática, não existe uma divisão de tarefas claramente estabelecida. Muitas atividades acabam sendo realizadas conforme a necessidade do momento, o que pode gerar sobrecarga para alguns servidores e dificuldades na definição de responsabilidades” (Entrevistado 3)

“...embora tenha distribuição de tarefas, algumas pessoas ficam com mais sobrecarga que outras e poucas pessoas têm responsabilidade. Então acredito que seja ineficiente e sobrecarregar outros colegas” (Entrevistado 4)

Quanto a utilização dos sistemas institucionais, o Entrevistado 5 ressalta a ausência de treinamentos.

"O sistema dificulta a eficiência, pois não possuímos capacitação para utilizá-lo..." (Entrevistado 5)

Dessa forma, esse resultado demonstra que as dificuldades observadas não decorrem apenas das características individuais dos servidores, mas também da forma como o trabalho está organizado. A ausência de fluxos padronizados e de responsabilidades claramente definidas aumenta a dependência de iniciativas individuais, favorecendo sobrecarga e retrabalho. A eficiência do setor não depende exclusivamente da existência de sistemas informatizados, mas também da capacidade dos servidores de utilizá-los adequadamente. A ausência de capacitação reduz o potencial das ferramentas de gestão, aumenta a possibilidade de erros operacionais.

CATEGORIA 4: LIMITAÇÕES E DESAFIOS RELACIONADOS À ESTABILIDADE FUNCIONAL

A quarta categoria referente às limitações da estabilidade funcional revela percepções divergentes entre os entrevistados. Nesse sentido, a ausência de acompanhamento adequado pode reduzir o comprometimento de alguns profissionais, conforme destaca o Entrevistador 3:

“A estabilidade é importante porque oferece segurança ao servidor e reduz influências externas indevidas sobre o exercício das funções. Entretanto, quando não há mecanismos efetivos de acompanhamento e cobrança de resultados, ela também pode favorecer situações de acomodação por parte de alguns profissionais” (Entrevistado 3)

Essa percepção é reforçada pelo Entrevistado 1, uma vez que a estabilidade funcional é associada a possível acomodação, principalmente quando o servidor percebe que a manutenção do vínculo funcional não depende diretamente do desempenho.

“Eu creio que pode gerar alguma acomodação. Muita gente não quer fazer as coisas porque sabe que está na estabilidade, não vai perder o emprego. Então, faz se quiser”. (Entrevistado 1)

Por outro lado, embora os entrevistados reconheçam que a estabilidade por si só não é o suficiente, estando seus efeitos relacionados à postura individual e a falta de capacitações contínuas. Essa perspectiva é apresentada pelo Entrevistado 4 e Entrevistado 5:

“Acredito que pode gerar acomodação sim, embora contribua para a maior segurança no trabalho. E acho que depende da postura e ética de cada um fazer o seu serviço” (Entrevistado 4)

“Caso a gestão de pessoas não realize as capacitações e avaliações de desempenho necessárias, poderá gerar acomodação” (Entrevistado 5)

Isso demonstra que a eficiência resulta da interação entre recursos humanos, condições de trabalho e práticas de gestão, não podendo ser atribuída exclusivamente à estabilidade funcional, como também quando a instituição deixa de promover ações de capacitação e de realizar avaliações de desempenho efetivas. A responsabilidade pelo desempenho não é a estabilidade em si, mas à ética e o comprometimento individual dos servidores. Nessa perspectiva, a eficiência no serviço público está mais relacionada aos fatores

comportamentais, ao acompanhamento e desenvolvimento contínuo dos servidores do que exclusivamente ao regime de estabilidade.

CATEGORIA 5: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E RESPONSABILIDADE

Quanto à avaliação de desempenho, a percepção de que relações pessoais podem influenciar os resultados sugere limitações na capacidade desses instrumentos de promover melhorias reais no desempenho dos servidores, segundo o Entrevistado 1:

“Às vezes, não. Por amizade, acontece de alguns que não merecem, conseguem um mérito”. (Entrevistado 1)

Na mesma direção, o Entrevistado 3 e o Entrevistado 4, relata que existem mecanismos formais de avaliação, mas aponta questionamentos sobre sua efetividade prática.

“Existem mecanismos formais de avaliação e acompanhamento. Porém, na prática, percebo que eles possuem eficácia limitada e nem sempre geram mudanças concretas no desempenho ou na produtividade dos servidores” (Entrevistado 3).

“Existe sim e todos os anos respondemos avaliando um ao outro. Eles não funcionam na prática!” (Entrevistado 4)

Confirmando esse entendimento, outro participante resume sua percepção de forma objetiva.

“Existe, porém não funciona” (Entrevistado 5)

Tal situação pode enfraquecer a responsabilização individual e reduzir os incentivos para o aperfeiçoamento contínuo, como também manter comportamentos de acomodação, pois embora existam instrumentos formais de avaliação, os relatos indicam que esses mecanismos não produzem efeitos concretos sobre o desempenho dos servidores. Como consequência, a avaliação deixa de cumprir seu papel de identificar necessidades de desenvolvimento, incentivar melhorias e fortalecer a responsabilização dos agentes públicos.

CATEGORIA 6: ESTRUTURA FÍSICA E CONDIÇÕES DE TRABALHO

A insuficiência de espaço e investimentos em recursos humanos e logísticos para aprimorar o desempenho do setor pode ocasionar o acondicionamento inadequado dos materiais, aumentando os riscos de danos, perdas e divergências nos controles de estoque, conforme afirma o Entrevistado 2:

“A contratação de profissionais terceirizados para atuar como almoxarifes contribuiria para aumentar a eficiência das atividades. Além disso, a disponibilização de um veículo fixo com motorista melhoraria significativamente a distribuição dos materiais. O almoxarifado desempenha um papel fundamental ao garantir que os diversos setores da universidade recebam os materiais necessários para o desenvolvimento de suas atividades”. (Entrevistado 2)

Complementando essa percepção, o Entrevistado 1 identifica a limitação do espaço físico como o principal obstáculo ao desenvolvimento das atividades.

“O principal fator é a falta de espaço físico adequado para armazenar os materiais.”
(Entrevistado 1)

Além das limitações estruturais, os relatos também evidenciam que aspectos relacionados ao comportamento e ao comprometimento dos servidores influenciam o desempenho do setor, conforme exposto pelo Entrevistado 3 e Entrevistado 4:

...as condições da estrutura física e algumas questões relacionadas ao comportamento e comprometimento dos servidores” (Entrevistado 3)

“Tudo que vc falou influenciam a produtividade do setor, mas o comportamento dos servidores é foda, mesmo diante de limitações relacionadas ao sistema, às normas ou à estrutura física. Problemas de infraestrutura, como falta de espaço e sistemas pouco eficientes e excesso de burocracia também podem reduzir a produtividade”
(Entrevistado 4)

O Entrevistado 5 reforça a precariedade da infraestrutura disponível, ressaltando as dificuldades enfrentadas tanto no recebimento quanto na distribuição dos materiais.

“Estrutura física, falta infraestrutura para receber e encaminhar os materiais aos setores...Precário, falta infraestrutura para realizar as atividades” (Entrevistado 5)

Desse modo, a agilidade dos processos de recebimento, conferência, armazenagem e distribuição de materiais tornam-se mais complexas e demandando maior esforço dos servidores para manter a organização e o controle dos recursos disponíveis. Ainda que os servidores possuam experiência e estabilidade funcional, a ausência de condições adequadas de trabalho reduz a capacidade operacional do almoxarifado.

Assim, as entrevistas evidenciam que a estabilidade funcional contribui para a preservação do conhecimento, a continuidade das atividades e a redução de falhas na gestão de materiais. Entretanto, sua influência sobre a eficiência depende de fatores como capacitação, avaliação de desempenho, organização dos processos e condições adequadas de trabalho. Assim, conclui-se que a estabilidade, isoladamente, não garante a eficiência do setor, a qual resulta da integração entre práticas de gestão, infraestrutura e comprometimento dos servidores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar de que forma a estabilidade funcional dos servidores públicos influencia a eficiência da gestão de materiais no Almoxarifado Central da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), buscando identificar os principais fatores que impactam a qualidade e a produtividade das atividades desenvolvidas pelo setor.

Os resultados obtidos permitiram responder à questão de pesquisa ao demonstrar que a estabilidade funcional, por si só, não determina a eficiência ou a ineficiência da gestão de materiais. Observou-se que a estabilidade contribui para a preservação do conhecimento organizacional, para a continuidade administrativa e para a redução de falhas operacionais, uma vez que servidores com maior tempo de atuação acumulam experiência e domínio dos procedimentos internos, favorecendo a qualidade das atividades desenvolvidas.

Entretanto, verificou-se que a eficiência da gestão de materiais depende do compartilhamento do conhecimento entre os servidores, a definição clara das responsabilidades, a existência de processos padronizados, a efetividade dos mecanismos de avaliação de desempenho, a oferta de capacitações contínuas e a disponibilidade de estrutura física e tecnológica adequada para o desenvolvimento das atividades.

Dessa forma, a pesquisa evidencia que a estabilidade funcional representa apenas um dos elementos que influenciam o desempenho institucional, não podendo ser considerada, isoladamente, responsável pelos resultados alcançados pelo setor.

A análise documental também evidenciou que o Almoxarifado Central apresenta significativa aderência às diretrizes estabelecidas pela Lei nº 14.133/2021, especialmente no que se refere aos princípios da eficiência, transparência, responsabilidade na gestão dos recursos públicos e controle da execução contratual. Os procedimentos documentados demonstram a existência de rotinas padronizadas de conferência, registro, armazenamento e controle dos materiais, contribuindo para maior rastreabilidade das operações e segurança administrativa.

Contudo, foram identificadas oportunidades de aperfeiçoamento relacionadas à formalização de práticas de gestão de riscos, avaliação de fornecedores, utilização de indicadores de desempenho e fortalecimento dos mecanismos de gestão do conhecimento.

As entrevistas, dessa forma, reforçam essa percepção ao evidenciarem que a experiência acumulada pelos servidores constitui importante patrimônio institucional, mas também revelaram que parte desse conhecimento permanece concentrada em poucos profissionais, aumentando a dependência individual e tornando o setor vulnerável. Além

disso, foram identificadas limitações relacionadas à infraestrutura física, à distribuição das atividades, às dificuldades operacionais dos sistemas informatizados e à percepção de baixa efetividade das avaliações de desempenho realizadas atualmente.

Portanto, a busca pela eficiência na gestão de materiais do Almoxarifado Central da UFPB não depende apenas da estabilidade funcional, mas, sim, do fortalecimento das práticas de gestão administrativa. Medidas como o compartilhamento sistemático do conhecimento, a capacitação permanente dos servidores, a melhoria da infraestrutura, o aperfeiçoamento dos sistemas de informação e a implementação de mecanismos de avaliação de desempenho mais efetivos tendem a contribuir de maneira significativa para o aumento da eficiência operacional e da qualidade dos serviços prestados à comunidade universitária.

Nas limitações destaca-se que o estudo foi desenvolvido em um único setor de uma instituição pública federal, utilizando um número reduzido de participantes, o que restringe a generalização dos resultados para outras organizações públicas. Além disso, a análise documental esteve limitada aos documentos disponibilizados pelo setor durante o período da pesquisa.

Para futuras pesquisas, é necessário que ampliem a investigação para outros almoxarifados de universidades federais ou de diferentes órgãos públicos e até mesmo ampliar o número de participantes, permitindo análises comparativas acerca da relação entre estabilidade funcional, gestão de pessoas, desempenho organizacional e eficiência administrativa. Ademais, sugere o desenvolvimento de estudos voltados à implantação de indicadores de desempenho, práticas de gestão do conhecimento e modelos de avaliação capazes de fortalecer a eficiência da gestão de materiais no setor público.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Ana Luiza Gomes; OLIVEIRA, Kamila Pagel; CARDOSO, Gustavo Alves. **A culpa é da indústria concurseira?** *Revista Digital de Direito Administrativo*, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 1–20, jan. 2020. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rdda/article/view/164876/162408>. Acesso em: 25 ago. 2025.
- BRASIL. **Constituição (1988) da República Federativa do Brasil**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília, DF. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 23 ago. 2025.
- BRASIL. Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008. **Dispõe sobre a organização e o funcionamento dos órgãos da Presidência da República e da Casa Civil da Presidência da República e dá outras providências**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 set. 2008. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111784.htm. Acesso em: 07 set. 2025.
- BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. **Institui a nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, revoga a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, a Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002, e a Lei nº 12.462, de 8 de agosto de 2011, e dá outras providências**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2 abr. 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm. Acesso em: 09 set. 2025.
- BRASIL. **Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Portal de Compras do Governo Federal. Almoxarifado**. Brasília, DF, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/acesso-a-informacao/legislacao/legislacao-por-tema/almoxarifado>. Acesso em: 15 mar. 2026.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016. Acesso em 22 jul. 2026.
- CARNEIRO, Ricardo; MENICUCCI, Telma Maria Gonçalves. **Gestão pública no século XXI: as reformas pendentes**. *Texto para discussão* n. 1 686. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), dezembro 2011. 80 p. ISSN 1415-4765. Disponível em: ipea.gov.br. Acesso em: 10 set. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Materiais: Uma Abordagem Introdutória**. 4. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. p.125. ISBN 9786559772889. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559772889/>. Acesso em: 05 set. 2025.

COSTA, Frederico Lustosa; CASTANHAR, José Cezar. **A gestão pública e a implementação de políticas públicas no Brasil**. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 53, n. 2, p. 345–367, mar./abr. 2019. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6509/5093>. Acesso em: 10 set. 2025.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 32. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2019. Disponível em: https://www.kufunda.net/publicdocs/Direito_Administrativo_-_Livro_Maria_Silvia_Di_Pietro.pdf. Acesso em 02 set.2025

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais - Uma Abordagem Logística**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. E-book. pág.133. ISBN 9788597022100. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597022100/>. Acesso em: 09 set. 2025.

FENILI, Renato Ribeiro. **Gestão de materiais**. 2. ed. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2016. 164 p. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2449/1/Apostila%20-%20Gest%C3%A3o%20de%20Materiais%202016%20%283%29.pdf>. Acesso em: 08 set. 2025.

FERREIRA, André Ribeiro. **Modelo de excelência em gestão pública**. *Revista Eixo*, v. 1, n. 1, p. 31–43, jun. 2012. Disponível em: <https://arquivorevistaeixo.ifb.edu.br/index.php/RevistaEixo/article/view/16/26>. Acesso em: 31 ago. 2025.

FREIRE NETO, Adelino de Bastos. **O princípio da eficiência e a efetividade do serviço público**. *Jus.com.br – Jus Navigandi*, 6 dez. 2016. Disponível em: jus.com.br/artigos/54368/o-principio-da-eficiencia-e-a-efetividade-do-servico-publico. Acesso em: 23 ago. 2025.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 7ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. E-book. p.26. ISBN 9788597020991. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597020991/>. Acesso em: 10 set. 2025.

KAUSS, Lais Fraga. **A estabilidade funcional e a eficiência no serviço público**. *Revista Jus Navigandi*, Teresina, ano 16, n. 3053, 10 nov. 2011. Disponível em: jus.com.br. Acesso em: 10 set. 2025.

KUMMER, Mauro José. **Gestão de Estoques**. Curitiba: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná (IFPR), s.d. (2010 ou 2012?). Caderno educacional do e-Tec Brasil. 136 p. Disponível em: efivest.com.br. Acesso em: 25 ago. 2025.

LACOMBE, Francisco José Masset & HEILBORN, Gilberto Luiz. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006. Disponível em: <https://atualiza.aciaraxa.com.br/ADMArquivo/arquivos/arquivo/administra%C3%A7%C3%A3o%20princ%C3%ADpios%20e%20tend%C3%AAncias.%20pdf.pdf>. Acesso em: 30 ago.2025

MARINHO, Alexandre; FAÇANHA, Luís Otávio. **Programas sociais: efetividade, eficiência e eficácia como dimensões operacionais da avaliação**. *Texto para Discussão (TD) 787*. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), abr. 2001. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/server/api/core/bitstreams/08750ca1-d0d7-459e-9f82-3448ca50f68d/content>. Acesso em: 05 set. 2025.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020. E-book. p.i. ISBN 9788597024753. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597024753/>. Acesso em: 31 ago. 2025.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 23. ed. Atualizada por Eurico de Andrade Azevedo, Délcio Balestero Aleixo e José Emmanuel Burle Filho. São Paulo: Malheiros Editores, 1998. Disponível em: <https://www.kufunda.net/publicdocs/Direito-Administrativo-Completo-Hely-Lopes-Meirelles.pdf>. Acesso em: 02 set. 2025.

PAOLESCHI, Bruno. **ALMOXARIFADO E GESTÃO DE ESTOQUES**. 3.ed. Rio de Janeiro: Érica, 2019. E-book. pág.24. ISBN 9788536532400. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788536532400/>. Acesso em: 09 set. 2025.

PAOLESCHI, Bruno. **Estoques e Armazenagem**. Rio de Janeiro: Érica, 2014. E-book. p.14. ISBN9788536513270. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788536513270/>. Acesso em: 09 set. 2025.

RIBEIRO, Paulo Pinto; LOPES, Cristhian de Mendonça; CORREIA, Alessandra Martins. **Avaliação da gestão de estoque em uma microempresa de autopeças utilizando a curva ABC como ferramenta de apoio**. *Revista Cereus*, v. 12, n. 2, p. 130–146, 05 jul. 2020. Disponível em: <https://ojs.unirg.edu.br/index.php/1/article/view/2791>. Acesso em: 25 ago. 2025.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. Tradução técnica de Reynaldo Cavalheiro Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Disponível em: https://admdotunisa.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organiz.pdf. Acesso em: 06 set. 2025.

APÊNDICE A - TCLE - Modelo de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO	
---	---	---

MODELO DE TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Este é um convite para você participar da pesquisa: **“Eficiência e Estabilidade no serviço Público: Uma Análise Situacional da Gestão de Materiais no Almoxarifado Central da Universidade Federal da Paraíba”**

Gostaríamos de contar com a sua colaboração, que tem como objetivo analisar de que forma a estabilidade funcional dos servidores públicos influencia a eficiência da gestão de materiais no Almoxarifado Central da UFPB, identificando fatores que impactam a qualidade e a produtividade dos serviços prestados.

Sua participação é voluntária, o que significa que você poderá desistir a qualquer momento, ou deixar de responder a quaisquer das questões que lhe forem feitas, retirando seu consentimento sem que isso lhe traga nenhum prejuízo ou penalidade.

Além disto, para manter o sigilo e o respeito aos participantes da pesquisa, a entrevista não identifica o nome destes; assim, somente os pesquisadores responsáveis poderão manusear e guardar os dados colhidos; o sigilo das informações por ocasião da publicação dos resultados, visto que não será divulgado dado que identifique o participante, garantindo a confidencialidade, a privacidade e a segurança das informações.

Não será efetuada nenhuma forma de gratificação por sua participação. A participação consistirá em:

- responder a uma entrevista semiestruturada;

Se você concorda em participar, agradecemos desde já sua colaboração e solicito que você concorde com o termo, indicando que está devidamente informada(o) sobre os objetivos da pesquisa e o uso dos seus resultados.

Saudações cordiais,

Edinaldo Alves do Nascimento

Graduando em Bacharelado em Administração - UFPB
eadn@academico.ufpb.br

Termo de Aceite:

Concordo em participar desta pesquisa, declarando, para os devidos fins, que fui devidamente esclarecido quanto aos objetivos da pesquisa, aos procedimentos aos quais serei submetido (a) e dos possíveis riscos que possam advir de tal participação. Foram garantidos a mim esclarecimentos que venham a solicitar durante a pesquisa e o direito de desistir da participação em qualquer momento, sem que minha desistência implique em qualquer prejuízo a minha pessoa. Autorizo assim, a publicação dos dados da pesquisa, a qual me garante o anonimato e o sigilo dos dados referentes à minha identificação.

() Sim, concordo em participar com a pesquisa.

() Não concordo em participar com a pesquisa.

APÊNDICE B - Entrevista Semiestruturada

Perfil profissional

1. Qual sua função no Almoxarifado Central e há quanto tempo atua no setor?
2. Já trabalhou em outros órgãos ou setores públicos? Que diferenças percebe em relação à organização do trabalho?

Estrutura, organização e planejamento

3. Como as atividades do almoxarifado são distribuídas entre os servidores?
4. Como você descreve o funcionamento do almoxarifado no dia a dia?
5. O setor participa do planejamento das compras ou apenas recebe os materiais já adquiridos?
6. As demandas chegam de forma planejada ou geralmente são urgentes/improvisadas?
7. Na sua percepção, as compras são realizadas com foco na necessidade real ou para execução orçamentária?

Recebimento e fiscalização contratual

8. Como é realizado o processo de recebimento dos materiais? Há conferência detalhada (quantidade, qualidade e documentação)?
9. Quais são as dificuldades mais comuns no momento do recebimento (nota fiscal, divergência de quantidades, qualidade, atrasos, fornecedores)?
10. Quando há divergência ou erro do fornecedor, qual procedimento é adotado? Há devolução, substituição ou utilização do material mesmo assim?
11. O almoxarifado acompanha o cumprimento dos prazos contratuais? Quando há atraso, a cobrança é formalizada?
12. As ocorrências com fornecedores são registradas formalmente? Já houve situações em que problemas permanecem sem solução?

Controle de estoque e sistemas

13. Como é feito o controle de entradas e saídas de materiais?
14. O estoque físico costuma coincidir com o sistema? Quais fatores explicam eventuais divergências?
15. Existe definição de estoque mínimo? Como ele é estabelecido?

16. O sistema utilizado e as normas institucionais facilitam ou dificultam o controle e a eficiência do setor?

Eficiência, estabilidade e desempenho

17. Na sua percepção, a estabilidade no serviço público contribui para maior segurança e qualidade no trabalho ou pode gerar acomodação? Por quê?
18. Existem mecanismos de avaliação ou cobrança de desempenho? Eles funcionam na prática?
19. O que mais impacta a produtividade do setor: normas, sistema, estrutura física ou comportamento dos servidores?
20. Na sua opinião, quais práticas de gestão poderiam melhorar a eficiência do almoxarifado e qual é o papel do setor para o bom funcionamento da universidade?