

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO  
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS**

**DIAGNÓSTICO DO SISTEMA DE COMPRAS,  
DISTRIBUIÇÃO DE MATERIAIS DA PREFEITURA  
MUNICIPAL DE PALHOÇA**

Acadêmico

JOÃO ANTÔNIO BARTUCHESKI

Orientador

BLASCO BORGES BARCELOS

Área de concentração

ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS

Florianópolis, abril de 2002.

Este trabalho de conclusão de Estágio foi apresentado e julgado, perante a Banca Examinadora que atribuiu nota 7,5 ao aluno João Antônio Bartucheski, na disciplina Estágio II – CAD 5401.

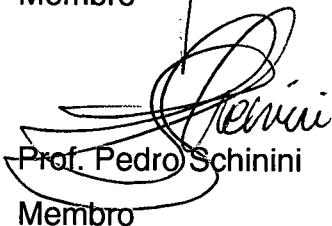
**Banca Examinadora:**



Prof. Blasco Borges Barcelos  
Presidente



Prof. Pedro Costa Araújo  
Membro



Prof. Pedro Schinini  
Membro

*Dedico*  
*A meu pai*  
*que apesar de não estar entre nós*  
*soube criar e transmitir uma base*  
*sólida de caráter e respeito*  
*A minha mãe*  
*que do seu jeito simples sabe*  
*transmite o amor verdadeiro e puro.*

*Adriana*  
*com sua alegria e caráter*  
*ensinou-me o sentido da palavra amor.*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao professor Blasco por sua insistência, dedicação e conhecimentos repassados.

A Prefeitura Municipal de Palhoça pela oportunidade de realizar este trabalho,

Aos membros da Soka Gakai Internacional, pelos incentivos e companheirismo de todos.

Aos colegas da turma 91.2 pelos momentos de alegria.

Aos meus amigos que sempre Incentivaram-me de alguma forma a não desistir jamais.

## **Brasil, Seja Monarca do Mundo**

por Daisaku Ikeda

*Oh! Brasil!*

*Amigos que tanto amo!*

*A jornada que escolhemos*

*Não é de sossego nem mágoas.*

*É o caminhar seguro e valente*

*Desfraldando a bandeira da esperança,*

*Do otimismo e da convicção!*

*Não faz mal que seja pouco,*

*O que importa é que o avanço de hoje*

*Seja maior que o de ontem.*

*Que nossos passos de amanhã*

*Sejam mais largos que os de hoje.*

*Que seja humanistas de braços fortes*

*Em luta solidária*

*Com as pessoas deserdadas*

*Atuem agora e vivam o presente*

*com a certeza de que neste exato instante*

*está se erguendo o futuro.*

*Deixem seus méritos gravados*

*na história de suas contínuas vitórias!*

*A dificuldade no momento presente*

*será a glória em seu futuro!*

*O desbravar do caminho do novo século*

*será proporcional a sua caminhada!*

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	9
2.	IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA	11
3.	OBJETIVOS	12
3.1	OBJETIVO GERAL	12
3.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS	12
4.	FUNDAMENTAÇÃO TEORICA	14
5.	METODOLOGIA	22
6.	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL	24
7.	ORGANOGRAMA – SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO	27
8.	DESENVOLVIMENTO DE POLITICA PARA ÁREA	28
8.1	A MISSÃO E OS VALORES DA ORGANIZAÇÃO	28
8.2	PRINCIPIOS DA ORGANIZAÇÃO	29
8.3	DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO	31
9.	MEDIDAS A SEREM ADOTADAS	33
10.	CRONOGRAMA DE COMPRAS	36
11.	AVALIAÇÃO E CONTROLE DE RESULTADOS	37
12.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
13.	BIBLIOGRAFIA	42
14.	ANEXOS	43

## O MUNICÍPIO

Palhoça é um Município pertencente a região Metropolitana da Grande Florianópolis, sua colonização inicial foi feita por imigrantes Açorianos, e sua emancipação política aconteceu a 107 anos, nos últimos 15 anos sua população teve um aumento muito considerável principalmente por famílias vindas do interior do estado, que vem para centros maiores em busca de oportunidades para uma melhor condição de vida da que tem em sua terra natal, o que na maioria das vezes não acontece, fazendo com que aumente o problema pois estas pessoas acabam se instalando na periferia onde não existe condições adequadas para receber esta pessoas, jogando a responsabilidade para o poder público, quanto ao atendimento na área de saúde, educação e infraestrutura básica.

Segundo o último Censo divulgado em 2001 sua população ultrapassou o nº de 100.000 habitantes o que a coloca entre as 10 maiores cidades do estado em população. Apesar de estar entre os maiores municípios, a realidade a coloca numa situação difícil, pois seu aumento populacional desordenado, não teve os investimentos necessários, para dar uma boa qualidade de vida aos munícipes, principalmente devido não possuir um parque fabril e um comércio desenvolvido de acordo com seu tamanho, fazendo com que a população prefira gastar seus recursos em cidades vizinhas, o que gera poucos recursos provenientes da cobrança de impostos, ficando muito dependente de recursos externos para investimento.

A união de todos esses fatores juntamente com o momento delicado em que passa o nosso país torna uma tarefa árdua para a nova administração, respeitando as novas diretrizes da lei de responsabilidade fiscal que torna crime gastar mais do que se arrecada, fazendo com que haja planejamento de todos os gastos.

Apesar de um quadro crítico que se apresenta, o Município de Palhoça pode ser considerado o Eldorado de Santa Catarina, pois esta numa região que

privilegiada próximo a Capital do Estado com uma área extensa e recurso naturais onde pode ser desenvolvido varias atividades comerciais, principalmente o turismo, que é apontado como a fonte de renda que mais cresce em todo o mundo, e Palhoça por possuir ainda muitos locais que podem ser utilizado para gerar riquezas.

para aumentar sua capacidade de investimento nas áreas essenciais, para melhorar a qualidade de vida de sua população e com controles ambientais rigorosos onde poderemos aproveitar a natureza, devido a sua orla marítima extensa e de beleza impar, fazendo com que suas praias tenham condições perfeitas para o recebimento de turistas, onde podem serem feitos vários investimentos na área, o que pode num curto espaço de tempo transformar todo o cenário econômico do município.



# 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho a ser desenvolvido tem por objetivo a conclusão de estágio supervisionado do curso de graduação em Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Foi realizado na área de materiais da Secretaria de Administração que é responsável por todas as compras da Prefeitura Municipal de Palhoça, e busca uma melhor otimização tanto dos recursos despendidos para aquisição dos materiais, quanto na logística de distribuição dos mesmos.

Não será implementada nesta primeira etapa a codificação dos materiais, uma vez que isso leva muito tempo para se conseguir identificar todos os grupos e materiais utilizados nas várias atividades de responsabilidade pela prefeitura, já que não se possuem as especificações técnicas de cada produto, ficando esta etapa para quando se tiver esta fase concluída.

O primeiro passo que o trabalho se propõe é especificar tecnicamente os produtos. Isto é uma necessidade urgente, uma vez que se tratando de órgão público, não é permitido na aquisição a identificação de marca. Torna-se de suma importância por isso a especificação correta do que será adquirido. Também serão criados grupos de produtos quanto a sua necessidade, bem como a classificação quanto aos valores para sua aquisição.

No que tange o controle depois que o material é adquirido há falhas, tanto na forma pelas quais os setores solicitam o material para o almoxarifado central, como pela forma de controle pelo mesmo, no que se refere aos materiais permanentes, deverá ser criado procedimentos de controle.

Foi feito embasamento bibliográfico sobre o assunto em estudo com diversos autores, da metodologia utilizada para sua realização, e um cronograma com descrição das atividades a serem executadas no período. Este trabalho não se limitou a ficar centrado apenas em autores que tratam do assunto relacionados com o tema estudado, também foi aproveitei a experiência que possuo, por ter trabalhado nesta mesma área no município de

São José, e os problemas são os mesmos, pois a lei que regulamenta a aquisição de bens e serviços são aplicadas em todo o território nacional, o que difere é a forma com que uma mesma aquisição têm seu nível de importância colocado, pois entendemos que a organização pública está passando por um processo, e se adaptando as exigências que surgiram com a implantação da LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL, que obriga o Administrador Público a gastar somente no exercício que arrecada no ano, não podendo deixar dívidas de um ano para o outro, como ocorria em anos anteriores.

Essas medidas deram um novo rumo para as administrações públicas, exigindo que os administradores tenham condições de administrar de forma a não gastar o que não possuem planejado.

## **2. IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA**

A Prefeitura Municipal de Palhoça, na área de concentração do estudo apresenta dificuldades na hora de contratar fornecedores de materiais, uma vez que não existe a preocupação de aquisição por um período longo, e a compra se resume a um pequeno grupo de produtos, e quando falta há falta de algum produto específico sua aquisição é feita de forma direta e isolada.

Falta listagem dos produtos com suas especificações completas o que torna as compras demoradas e nem sempre seguras, pois, à cada aquisição é necessário levantar todos os dados junto aos fabricantes e fornecedores. Há deficiências em relação à fornecedores visto que como o município não possui um grande número de fornecedores, são obrigados a comprar com empresas de outros municípios, e como as compras não são de valor alto gera pouco interesse, fazendo com que algumas vezes há a necessidade de refazer os processos, a repetir licitações por falta de participantes, o que atrasa o processo.

Outro ponto a ser levantado para estudo será a concentração das compras em um único Departamento já que no passado as Secretarias maiores possuíam um setor de compras, o que faz com que existam formas diferentes para executar o serviço, e também a dificuldade para o controle. Com classificação dos produtos em grupos com objetivo de fazer com que facilite a rapidez de aquisição e o controle.

Quanto a forma com que esses materiais são recebidos e controlados depois de sua aquisição foram detectados várias falhas, tanto em relação aos materiais de consumo contínuo que são usados no dia a dia em sua forma de acondicionamento, quanto dos materiais permanentes, estes não possuindo relação que identifica quando foi adquirido e por qual secretaria, como numeração de patrimônio de tombamento.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. – Objetivo Geral**

Diagnosticar o sistema de compras, controle e distribuição de materiais utilizados pela Prefeitura Municipal de Palhoça, e recomendar procedimentos a serem adotados visando maior agilidade.

#### **3.2. – Objetivos específicos**

- Criar diagnóstico dos procedimentos que possam suprir as necessidades de aquisição de materiais;
- Diagnosticar as carências que existem quanto ao cadastro de fornecedores da administração;
- Diagnosticar os procedimentos para a especificação dos materiais para aquisição;
- Diagnosticar as necessidades e carências dos vários departamentos envolvidos.

## 4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A aquisição de qualquer bem ou serviço por órgão público ou privado, apesar de se tratar de um mesmo produto possuem metodologias diferentes quanto a sua compra e controle, um bem privado típico – gêneros alimentícios - tem as seguintes características:

- Os benefícios do mesmo estão limitados a um consumidor qualquer;
- Há rivalidade no consumo desse bem;
- O consumidor é excluído no caso de não pagamento.
- No caso de um bem público igualmente típico – medidas do governo no combate a fome – as características são as seguintes:
  - Os benefícios não estão limitados a um consumidor qualquer;
  - Não há rivalidade no consumo desse bem;
  - O consumidor não precisa pagar pelo bem.

O bem privado é oferecido através de mecanismos próprios do sistema de mercado. No caso do bem público, o sistema de mercado não toma a mesma eficiência. Os benefícios geralmente não podem ser individualizados nem recusados pelos consumidores. Aqui o processo político substitui o sistema de mercado.

Para HEINRITZ, (1994, p. 21), “Em alguns casos, o departamento especializado de compras está sob a supervisão e jurisdição do gerente de produção. Isto é uma lembrança de tempos remotos, quando as compras eram encaradas fundamentalmente como serviço à disposição do departamento de produção”.

“As compras não são um fim em si mesmas. Materiais e suprimentos são comprados por serem necessários ao processo”. (p. 20).

Em empresa privada, ou órgão público, a Administração de Materiais é responsável desde a compra até a entrega aos seus consumidores finais, ou como poderemos verificar a seguir, realizar o planejamento das necessidades

a aquisição ou compra, o armazenamento, conservação, o transporte, e seu controle.

Segundo AMMER, (1981, p.7) “a administração de materiais é parte fundamental de qualquer organização que produza itens ou serviços de valor econômico, sendo assim essencial não só às indústrias de fabricação, como as de serviço, e existe tanto em empresas que visem o lucro como em setores públicos e privados da economia que não o tenham como objetivo”.

Com a concentração do departamento de materiais em um único local, principalmente na hora da aquisição dos materiais, o que aumenta em muito a quantidade de itens a serem adquiridos, e as necessidades de aquisição no tempo certo, e os controles que são necessários para se ter segurança, segundo HEINRITZ, (1994 p.22) “ Este sistema de delegação de responsabilidade e concentração de autoridade, no que tange às compras, é conhecido como as compras centralizadas, suas vantagens são as mesmas inerentes ao princípio econômico da divisão do trabalho e a toda organização funcional:

1. Assegura-se, por meio dele, um melhor controle ao se isolar o fator materiais;
2. A concentração nas atividades específicas de compras desenvolve o conhecimento especializado, habilidade profissional concernente e normas de procedimentos que resultam em aquisições mais eficientes e mais econômicas;
3. Um melhor desempenho pode ser esperado, em outros departamentos, quando os superintendentes, os gerentes de outros departamentos vêem-se desobrigados da detalhada e minuciosa responsabilidade envolvida nas compras;
4. Em se separando a função compras da influência ou domínio dos outros departamentos, cujos interesses mais fundamentais acham-se desviados para outros objetivos, será maior a possibilidade de que as forças potenciais econômicas e geradoras de lucros das compras maior consideração em função dos seus próprios méritos”.

A criação com urgência de uma política de investimento seja de pessoal, físico, treinamento ou tecnológico. O que no início torna-se uma tarefa de difícil execução, pois as necessidades de cada Secretaria tem que ser suprida por um único departamento dentro da organização toda, segundo FERNANDES (1984, p. 73) “esta dificuldade veio crescendo à medida que o gradual aumento da demanda e diversificação dos itens começaram a apresentar-se na maioria das empresas, principalmente, a partir do advento da industrialização e da produção em série”.

Ainda segundo HEINRITZ, (1994, p24), “Ao se fazer compras para um órgão público, ou para instituições em geral, as que se destinam a um departamento ou a uma conta específica são, quase sempre, estritamente limitadas pelo orçamento anual ou por um certo montante do mesmo que ainda não tenha sido gasto. Sendo a responsabilidade definida como a capacidade de comprar os materiais da qualidade certa, na quantidade certa, no tempo certo, ao preço certo e na fonte certa”.

Houve com isso a necessidade de se começar a identificar os itens de forma tal que não haja a possibilidade de se comprar um determinado material que não atenda as necessidades reais do usuário final, isso torna-se essencial em órgãos públicos uma vez que há a necessidade de se comprar produtos de qualidade e garantido sem a identificação de marca ou fabricante, ou escolher um determinado fornecedor e detrimento de outro, pois tem que se seguir princípio da igualdade de condições para todos os interessados de participar do processo de compra.

Para FERNANDES (1984, p.97), “a identificação é o primeiro e o mais importante passo para a classificação do material e consiste na análise e no registro dos principais dados individualizados que caracterizam e particularizam um item em relação ao universo de materiais similares”.

É somente com uma listagem completa e abrangente de materiais que um órgão público em qualquer esfera consegue adquirir materiais com segurança de atendimento de suas necessidades.

Outra situação dentro da área que deve-se prestar atenção é em relação aos controles de estoque, segundo HEINRITZ (1994 p.175) “o controle de estoques é o meio de implementar muitas das funções e metas das compras. Promove a ele a garantia de se ter itens à mão, quando necessários, e proporciona a proteção adicional de reserva de estoques (estoque mínimo), teoricamente intocáveis, porém servindo, na prática, para preencher as necessidades quando demandas extraordinárias surgem”.

Qual é a necessidade de cada departamento para realizar suas tarefas, a necessidade de se manter um local (almoxarifado central) para estocar os materiais, ou planejar de forma que as empresas fornecedoras façam entregas parceladas, de acordo com as necessidades, evitando com isso os custos de manutenção e perdas decorrentes de se manter estoques por prazos longos como prazo de validade, ataque de animais ou desastres da natureza (enchentes, vendavais), além da necessidade de pessoal capacitado responsável por desenvolver tais atividades.

De uma forma geral, os estoques podem ser considerados como itens que devem, ter um acompanhamento constante, para estarem disponíveis, sempre que se fizerem necessários, com o mínimo de custo para sua manutenção.

Numa empresa, bem como num órgão público, a manutenção dos estoques muitas vezes requer investimentos e gastos elevados. Segundo FERNANDES, (1984, p. 2) “evitar a sua formação ou, quando muito, tê-los em número reduzido de itens e em quantidades mínimas, sem que, em contrapartida, aumente o risco de não ser satisfeita a demanda dos consumidores”, neste caso as Secretarias que dependem da Prefeitura, representa um ideal conflitante com a realidade diária.

Embora durante muito tempo não se tenha dado a devida importância ao setor, pelas pessoas responsáveis, é urgente a necessidade de mudança deste pensamento.

DIAS (1984, p.17), tem a preocupação de se criar formas de evitar o desperdício, “O desenvolvimento de um comportamento de estilo austero é de



importância vital. Os períodos de facilidade de capital e de crescimento desenfreado são, na maioria das vezes, armadilhas perigosas para as empresas que normalmente se caracterizam pelas seguintes atitudes; criação de novos cargos, repasse dos trabalhos mais difíceis para terceiros, redução das exigências e penalidades”.

Surge porém, uma preocupação: como mudar o estilo gerencial em tão curto espaço de tempo? Isto é para DIAS (1984 p.15), “uma necessidade que precisa ser considerada como prioridade para não se correr o risco de perder a credibilidade e o controle das pessoas que dependem da área”.

Ainda segundo DIAS, (1984 p. 18) “academicamente, a meta principal de uma empresa é sem duvida, maximizar o lucro sobre o capital investido, o objetivo, portanto, é otimizar o investimento em estoque, aumentando o uso eficiente dos meios de planejamento e controle minimizando as necessidades de capital para estoque, descobrir fórmulas, modelos matemáticos de redução de estoques sem um colapso e sem um aumento de custos, é o grande desafio”. Essa será conforme estamos observando, desenvolver um eficiente modelo de distribuição através de uma logística segura, a tônica para as organizações se manterem lucrativas no mercado. DIAS, (1984, p. 19), em relação a esta abordagem coloca que:

“Um sistema logístico que começa no planejamento das necessidades de materiais e termina com a colocação do material na unidade dependente já pode se desenvolvido com os meios mecanizados, dentro de uma realidade de necessidade”.

A falta de disponibilidade física para os estoques, para atender de forma rotineira as necessidades das unidades, obriga a Organização a planejar com os fornecedores, formas adequadas de entregas periódicas para que não haja falta dos mesmos.

Segundo MAGEE6, (1926, p2) “ refere-se à arte de administrar o fluxo de materiais e produtos, da fonte ao usuário. Quando se pensa em distribuição física, é importante, senão vital, compreender os objetivos e interesses de

suprimento dos consumidores, uma vez que o sistema de distribuição física de um é o sistema de suprimento físico do outro.

Uma boa seleção de fornecedores deve contemplar, a sua qualidade, os prazos de entrega, a confiabilidade e, sobretudo, os preços, são de fundamental importância para o desempenho global.

Considerando-se que se trata de um estudo em uma empresa pública, é necessário que se observe o que estão descritos nos artigos 14, e 15, da lei nº 8.666 de 21.03.1993, atualizada com a lei nº 8.883 de 08.06.1994:

Para MEIRELES (1999, p. 23) “licitação é o procedimento administrativo mediante o qual a Administração Pública seleciona a proposta mais vantajosa para o contrato de seu interesse”.

Art. 14. Nenhuma compra será feita sem a adequada caracterização de seu objeto e indicação dos recursos orçamentários para seu pagamento, sob pena de nulidade do ato e responsabilidade de quem lhe tiver dado.

Art. 15. As compras, sempre que possível, deverão:

I – atender ao princípio da padronização, que imponha compatibilidade de especificações técnicas e de desempenho, observadas, quando for o caso, as condições de manutenção, assistência técnica e garantia oferecida;

Enfoque sistêmico: teoria e prática. 2 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1984. P.I.

II – ser processadas através de sistema de registro de preço;

III - submeter-se às condições de aquisição e pagamento semelhantes às do setor privado;

IV – ser subdivididas em tantas parcelas quantas necessárias para aproveitar as peculiaridades do mercado, visando economicidade;

V – balizar-se pelos preços praticados no âmbito dos órgãos e entidades da administração pública.

§ 1º O registro de preços será precedido de ampla pesquisa de mercado;

§ 2º Os preços registrados serão publicados trimestralmente para orientação da administração, na imprensa oficial;

§ 3º O sistema de registro de preços será regulamentado por decreto, atendidas as peculiaridades regionais, observadas as seguintes condições:

- I – seleção feita mediante concorrência;
- II – estipulação prévia do sistema de controle e atualização dos preços registrados;
- III – validade do registro não superior a um ano.

§ 7º Nas compras deverão ser observadas, ainda:

- I – a especificação completa do bem a ser adquirido sem indicação de marca;
- II – a definição das unidades e das quantidades a serem adquiridas em função do consumo e utilização prováveis, cuja estimativa será obtida sempre que possível, mediante adequadas técnicas quantitativas de estimação;
- III – as condições de guarda e armazenamento e armazenamento que não permitam a deterioração do material.

Por outro lado, em muitas organizações pode-se perceber a existência de grandes quantidades de materiais que não têm movimentação, mas por descuido ou mesmo falhas da gestão permanecem estocadas, ocupando espaço e immobilizando recursos. Principalmente formulários impressos sem programação adequada.

Casos como esses não são raros de acontecer. Mas só ocorrem em organizações onde não existe um sistema de informação e controle gerencial adequados e a decisão sobre o que fazer com esse itens é constantemente adiada, causando o acúmulo de outros casos semelhantes.

Para evitar esse tipo de acontecimento, é necessário que no estudo dos estoques seja feita, em primeiro lugar, uma análise e previsão de demanda. Para GONÇALVES, (1979, p.3) “antever o futuro mediante previsões é a única maneira de nos precavermos das incertezas que poderão advir e possibilitar a elaboração de um plano de ação”.

Segundo FERNANDES, (1984, p.3) “a análise consiste na observação contínuas das variações sofridas pelas demandas ao longo de um período de tempo, bem como das suas causas e efeitos. E, a previsão consiste na projeção para o futuro, dos dados históricos da demanda, onde uma determinada probabilidade de ocorrência é esperada”.

Para fazer uma previsão que permita decidir sobre as dimensões e a distribuição no tempo da demanda dos materiais, é preciso basear-se tanto em informações quantitativas como qualitativas.

As informações quantitativas são aquelas baseadas em estatísticas relacionadas com os consumos de material em períodos anteriores. Esse tipo de previsão somente estaria correto se o comportamento da demanda permanecer inalterado, desconsiderando-se fatores de ordem políticos e conjunturais, o que é muito difícil de prever com exatidão.

Portanto sugere-se que, juntamente com a análise quantitativa, seja feita uma análise qualitativa, a qual leva em considerações quais são os objetivos de investimento por parte dos órgãos públicos. Criando a cultura dentro da organização para a aquisição de materiais que atendam as necessidades, e não privilegiar apenas um pequeno grupo interessado.

## 5. METODOLOGIA

Na elaboração, realização e redação de um trabalho científico torna-se necessária a utilização de métodos e técnicas, que juntos atuam como uma base de apoio para a realização das várias atividades do trabalho.

O conceito de método, segundo LAKATOS (1990, P 82), “é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.” O método a ser utilizado no trabalho é o método científico, pois visa descobrir a realidade dos fatos; indutivo, pois a partir de dados suficientemente comprovados conclui-se uma verdade geral ou universal; e utilizará o processo da observação.

Segundo RUIZ “a indução é um processo de raciocínio, caminho do registro de fatos singulares ou menos gerais para chegar a conclusão desdobrada ou ampliada em enunciado mais geral”.

LAKATOS (1990 p. 171) “Técnica é um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência ou arte; é a habilidade para usar esses preceitos ou normas, a parte prática” Ainda para CERVO (1978 p. 39) “técnicas são aqueles procedimentos específicos utilizados por uma ciência determinada, no quadro das pesquisas próprias desta ciência” Enquanto que método (p.17) “é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou um resultado desejado”

Serão desenvolvidas pesquisas: bibliográficas, que segundo GIL (1991, p. 48) “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”, e documental, que segundo GIL (1991, p.51) difere da bibliografia no que se refere a natureza das fontes, pois esta última “vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”.

As técnicas apresentam, segundo LAKATOS duas grandes divisões: documentação indireta e documentação direta, sendo a primeira subdividida

em pesquisa documental, onde (p.171) “a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que determina de fontes primarias”, e pesquisa bibliográfica, cuja finalidade é (p179) “colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto”.

Já a documentação direta subdivide-se em observação, entrevista, questionário, formulário, medidas de opinião e atitudes, análise de conteúdo e pesquisa de mercado.

Para a coleta de dados serão utilizadas técnicas diferenciadas conforme a exigência e a disponibilidade, entre os métodos que serão utilizados estão:

- Basicamente, o levantamento de dados secundários como:
  - a) bibliográfico;
  - b) documentais.
- Levantamento de experiências através de entrevistas formais e informais pouco estruturadas a serem realizadas com as pessoas responsáveis pela área de compras e de almoxarifado;
- Questionários específicos;
- Acompanhamentos.

Após o levantamento e análise dos dados, definir-se-á as metas a serem perseguidas para o atingimento dos objetivos traçados.

## 6. DIAGNOSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL

A situação em que se encontra o Departamento de Materiais dentro da Organização, pode-se assim dizer que não possui um padrão homogêneo para a área. Alguns tópicos que foram detectados através de entrevistas, análises de dados históricos, observações em campo, nos mostra como é realizado o trabalho pela área, como a seguir passaremos analisar:

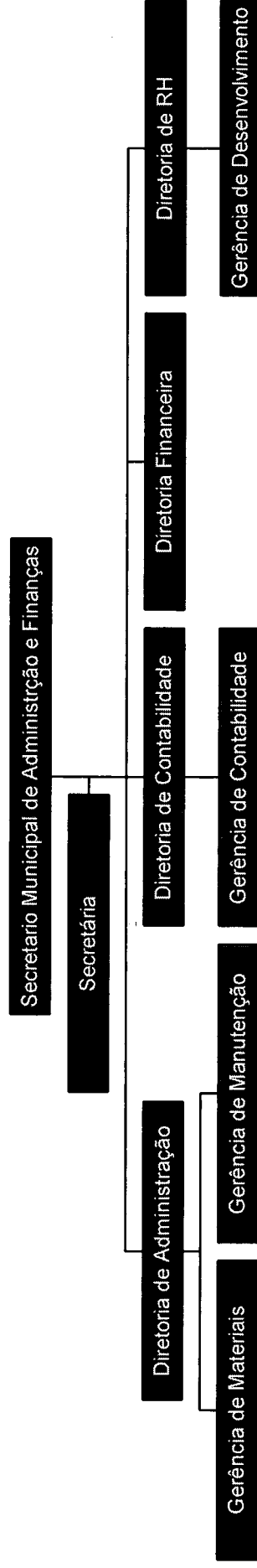
- Setor responsável pela aquisição de todos os materiais da prefeitura não possui estrutura suficiente para o volume de serviço que é exigido da função;
- As Secretarias não possuem conhecimento suficiente sobre a dotação orçamentária, e como devem ser gastos e que materiais podem ser adquiridos;
- Aquisição dos materiais era feito individualmente pelas Secretárias, de forma não padronizada o que leva a aquisição de produtos para a mesma finalidade de forma e preços diferentes;
- Não havia padronização nos pedidos e nem um setor responsável pela entrada dos pedidos de compras solicitados pelas outras Secretarias;
- As especificações dos materiais são incompletas na maioria dos casos não há listagem segura (banco de dados) dos materiais;
- Não há divisão dos grupos, de acordo com sua utilização pelas diversas Secretarias;
- Os materiais não estão divididos de acordo com sua importância financeira;
- O grau de importância quanto sua utilização não é levado em conta, todos os materiais ou serviços recebem o mesmo grau de tratamento na hora de providenciar o processo de compra;
- O cadastro de fornecedores está desatualizado, o que faz com que somente um pequeno grupo de fornecedores toma conhecimento dos processos licitatórios para a contratação de empresa para fornecimento de materiais ou serviços;

- Há vários almoxarifados (saúde, educação e Central), cada um agrupando um determinado grupo de produtos e com formas diferentes de controle, o que gera um custo alto de alugueis e manutenção com pessoal responsável por seus funcionamentos;
- O almoxarifado Central possui dimensões reduzidas e atende as diversas secretarias com produtos de uso comum (material de limpeza, expediente, impresso);
- Não há padronização para a requisição e retirada dos materiais do almoxarifado, o que gera um fluxo alto de pessoas para pegar material, uma vez que não existe uma data em que os departamentos sejam supridos;
- O almoxarifado não possui equipamentos (informática), para que se consiga ter controle facilitado;
- A não existência de padronização na forma de suprimento quanto aos materiais para as secretarias, faz com que qualquer funcionário de qualquer setor possa pegar material no almoxarifado, fazendo com que os funcionários saiam de suas funções para pegar material;
- Os dados mudam diariamente, não havendo a possibilidade de o setor passar as informações corretas da contagem dos estoques, pois não há tempo de contagem mensal;
- Os dados históricos existentes não são confiáveis, uma vez que, como não há planejamento e controle do consumo por um período mais longo, acontece de que quando da falta de algum material é comum realizar a compra diretamente pela secretaria, não passando pelo almoxarifado para entrada e saída dos materiais;
- As compras não possuem planejamento para o atendimento por um período longo, e as compras são realizadas de acordo com que sua necessidade, o que faz com que se perda muito tempo, pois cada aquisição exige um processo para tornar legal sua aquisição, conforme exige a lei;
- Há produtos sem estoque com prazo de validade vencido bem como materiais (impressos) desatualizados que só estão ocupando espaço;



- Os materiais permanentes (móveis, equipamentos), não existe nenhum tipo de controle, sendo que os poucos materiais dessa classe que possuem placas (patrimônio), não existe documentos que informe a qual departamento esta vinculado;
- Os veículos, assim como os outros materiais permanentes não estão cadastrados, ocorrendo que veículos que já não estão em uso ainda contam como patrimônio da Prefeitura;
- Os imóveis (terrenos e edificações), há casos que existe o imóvel mas a escritura esta desatualizada ou simplesmente não existe, e as edificações não possuem a documentação necessária para sua regularização.

## 7. ORGANOGRAMA SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS



## **8. DESENVOLVIMENTO DE UMA POLÍTICA PARA A ÁREA**

### **8.1 A MISSÃO E OS VALORES DA ORGANIZAÇÃO**

Segundo FORTES (1990, p.40), a missão determina “qual é o negócio da organização, por que ela existe, ou ainda em que tipos de atividades a organização deverá concentrar-se no futuro. A missão da organização exerce a função orientadora e delimitadora da ação, e isto dentro de um período de tempo normalmente longo, em que ficam comprometidos as crenças, expectativas, conceitos e recursos”.

A Prefeitura Municipal através da Secretária Municipal de Administração esta começando a criar padrões e procedimentos para que todas as Secretarias possam identificar quais são suas reais atribuições perante a comunidade.

#### **MISSÃO**

“A nossa missão é ser um departamento que facilite o desenvolvimento dos serviços das Secretarias que tem por objetivo atender a população do Município”.

## 8.2 PRINCÍPIOS E VALORES DA ORGANIZAÇÃO

“Os nossos princípios definem os ideais, e a filosofia de trabalho que deverão nortear as nossas ações”.

Portanto, cabe a nós responsabilidade de responder pelos padrões, conceitos e atitudes por nós desenvolvidos, cumprimento de nossos objetivos e da nossa missão pública.”

### CLIENTES INTERNOS

São todas as Secretarias Municipais e Departamentos, que necessitam de nossos serviços para que possam desempenhar suas funções no atendimento aos vários segmentos da sociedade da qual o município tem por obrigação social atender.

### CLIENTES EXTERNOS

São as empresas fornecedoras de serviços e materiais, que suprem as nossas necessidades, para que possamos desempenhar nossas atividades fim.

### FUNCIONÁRIOS

São as pessoas envolvidas que desempenham as atividades de forma a tornar legal todos os processos necessários para o atendimento das necessidades dos vários segmentos envolvidos.

### ADMINISTRAÇÃO

A Administração Municipal se fundamenta na decisão por consenso, na prática da justiça, no respeito e na harmonia entre seus integrantes.

O atendimento de forma justa a todos os cidadãos do município, ou de fora dele deve ser perseguido através da excelência profissional, do constante aprimoramento de seus recursos humanos e do cultivo da prática da honestidade e espírito coletivo.

## CIDADANIA

Como administradores da coisa pública e prestadores de serviço devemos gerir esses recursos visando o desenvolvimento e bem estar da comunidade.

Todos, em particular, cada funcionário, devem contribuir com o seu apoio às soluções dos problemas da comunidade e assegurar que seus esforço torne melhor o ambiente em que vivemos.

## RESPONSABILIDADE E COMPORTAMENTO ÉTICO

Todos os recursos existentes na PREFEITURA, pertencem a comunidade, razão pela qual, devemos administra-los com alto senso de responsabilidade e honestidade, assegurando desta forma o seus integral retorno como serviços.

Não se admite a prática de atos que coloquem em risco a segurança da nossa organização, devemos fazer o esforço para consolidar o prestígio e o conceito de Administração íntegra, honesto e leal, deixando transparecer a lisura em todos os nossos atos perante a sociedade.

### 8.3 DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

Segundo FORTES (1990, p.20), através do diagnóstico administrativo identificamos; “as deficiências, as lacunas e os desequilíbrios existentes na organização. Efetua-se o diagnóstico administrativo oferecendo aos administradores uma visão mais ampla quando da preparação de ações futuras e adequadas aos problemas detectados”

Seguindo os passos de KUNSCH e ALBUQUERQUE (1981, p. 65 – 83), no que se refere às etapas do planejamento:

#### **1. Reconhecimento da necessidade de planejar.**

O departamento de materiais quer torna-se uma parte da organização que sirva de base segura e confiável para as outras Secretarias que dependem da área.

#### **2. Identificar o que se quer planejar.**

Deverá ser desenvolvido um plano para a Área de Materiais para que todos tenham conhecimento das funções desempenhadas dentro da Organização.

#### **3. Elaboração de um diagnóstico da área de materiais.**

O diagnóstico já inicialmente levantado, faltando alguns complementos de rotina:

- a) Não existe ainda um “padrão” definido para a área no que se refere a todos os passos necessários para aquisição e controles dos materiais;
- b) O município possui ainda resistências por parte de alguns fornecedores para vender seus produtos;
- c) Todos os materiais possuem o mesmo peso de importância na hora da aquisição e controle;

#### **4. Definição dos objetivos.**

Segundo KUNSCH (1986, p.55), “Os objetivos são os resultados que pleiteamos alcançar. Para estabelecê-los, temos que partir de um diagnóstico realístico e definir, exatamente, o que se pretende fazer, estabelecendo mesmo as prioridades. Portanto os objetivos têm que ser realizáveis e devem servir de referencial para todo o processo de planejamento, tanto na fase de elaboração como na implantação, havendo como que um comprometimento de quem planeja com que executa”.

Assim com base em informações e análises já levantadas, de acordo com os objetivos para esse trabalho começamos definir os passos para o atendimento das expectativas a que nos propomos.

#### **5. Estabelecimento de estratégias para alcançar os objetivos.**

ALBUQUERQUE (1981, p18), explica a origem da palavra estratégia: “A palavra estratégia é originária do grego strategus que significa literalmente ‘a arte do general’ e com esse significado passou a ser empregada na Europa a partir do século XVIII. As Forças Armadas definem estratégias como ‘a arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e aviões, visando alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos”.

Deste conceito podemos concluir que estratégia é a arte de aplicar os recursos disponíveis a fim de atingir os objetivos.

## **9. MEDIDAS A SEREM ADOTADAS**

A nova administração, que tomou posse no início do ano de 2001 foi colocado, como proposta a modernização da administração com objetivo de atender as expectativas dos habitantes, usuários dos serviços prestados pela administração pública municipal.

Com tal propósito foram levantados os vários passos a serem tomados para que se pudesse ter êxito em tal empreitada, sendo que cada Secretário junto com sua equipe está montando quais devem ser as prioridades de atuação junto a população, dentro da Secretaria de Administração fica concentrada as atividades meios, isto é as atividades que vão dar sustentação para que as outras Secretarias possam desenvolver suas atividades com qualidade no atendimento ao usuário final que é a função da existência do Órgão Público.

A área de materiais dentro da Secretaria de Administração tem por finalidade dar condições as Secretarias dependentes tenham de desenvolverem seus trabalhos com total tranqüilidade, para que a área tivesse capacidade e qualidade em seus trabalhos, após estudos de verificação de procedimentos que eram tomados anteriormente, propôs medidas para melhorar a forma de atendimento a seus usuários (clientes) que dependem da área.

A concentração para aquisição de materiais em um único local criou a necessidade de que todas as Secretárias se planejem de quais são suas necessidades, uma vez que no passado como cada Secretaria decidia quando e quanto iria comprar, as compras aconteciam de acordo com suas necessidades aleatórias, com o objetivo de se criar uma padronização para facilitar a aquisição e controle de materiais.

É de vital importância antes de serem adotadas medidas dentro da área de materiais, que cada Secretaria possua um plano de trabalho de investimento anual, já previstos nos orçamentos do município para que não ocorra a situação de adquirir um determinado material quando há a necessidade de se



adquirir outro material mais importante, que possa comprometer as atividades da Secretaria no atendimento ao seu público, foram listados procedimentos que serão adotados a partir de agora como segue:

- Criação de um calendário para que as Secretarias façam seus pedidos dividindo de acordo com o tipo de material a ser adquirido, medida esta necessária para que o setor responsável pela aquisição tenha condições de adquirir os materiais similares à todas as Secretarias, aumentando os quantitativos, com isso o interesse do maior número de empresas em cotar. Medida esta também visa diminuir o trabalho executado pela área responsável, pois um processo será utilizado para atender as necessidades das várias secretárias, além do preço que será menor devido a concorrência maior;
- Criação de um banco de dados de materiais, com suas especificações o mais completo possível, procedimento este de máxima importância, pois tratando-se de órgão público não é permitido a identificação do produto por marca ou fornecedor, sendo necessário que haja rigor e clareza na hora na especificação técnica dos materiais a serem adquiridos, pois quando da compra houver negligência nesta tarefa corre-se o risco de empresas que participam do processo apresentarem produtos que não atendem na plenitude as necessidades de quem o solicita;
- Classificar materiais de acordo com sua importância de uso, adotando a CURVA ABC, segundo DIAS, (1984, p. 182), “ela permite identificar aqueles itens que justificam atenção e tratamento adequados,” procedimento que tem por objetivo dividir os materiais de acordo com seu valor monetário e de importância estratégica para a continuidade dos trabalhos executados pelas várias Secretarias;
- A adoção do sistema ABC deve-se criar rotinas de verificação dos estoques de acordo com sua importância dentro da organização;
- Dividir os materiais por Secretaria, de acordo com sua especificidade onde esse tipo de material tem uso para atender um determinado tipo de serviço

prestado pela Prefeitura à comunidade, exemplo disso é o material utilizado pela Secretária da Saúde (procedimentos cirúrgicos, odontologia), quando da sua compra o interessado terá que encaminhar ao setor de compra, responsável pela sua aquisição de forma clara e precisa quais suas reais necessidades. Já os materiais de uso comum (material de limpeza e expediente, impressos) há utilização por todas as Secretárias criando com isso a necessidade de obedecer um calendário único para sua aquisição;

- Formar um cadastro atualizado e seguro de Fornecedores, com o objetivo de tal medida obtenha-se o máximo de interessados, fazendo com gere uma maior competitividade por parte dos fornecedores com preço menores;
- Extinguir o almoxarifado central existente, devido ao pouco número de itens que são armazenados não necessitando que se tenha um local responsável por esse tipo de controle, e também por suas dimensões reduzidas, não sendo viável a aquisição de um local de dimensões maiores, bem como haverá diminuição de custos de manutenção de estoques e de pessoal;
- As entregas de materiais serão realizadas pelos fornecedores de forma parcelada em cada secretaria de acordo com o planejamento de um cronograma, feito na hora da solicitação para sua aquisição;
- Implantar sistema de controle por secretaria, de quais materiais são mais utilizados, com isso as aquisições futuras serão mais seguras evitando que se adquira produtos que possa haver desperdício por não serem utilizados;
- Criar procedimentos para a solicitação de materiais pelos setores internos, com datas específicas para sua solicitação evitando o deslocamento de funcionários;
- Oferecer treinamento através de reuniões e palestras com especialistas da área, para todos as pessoas responsáveis de cada secretaria por material, com o objetivo de preparar e padronizar, criando a cultura dos
- procedimentos corretos, evitando com que cada troca de administração, se adote novos procedimento para a área.

## 10. CRONOGRAMA DE COMPRAS

As compras serão definidas de acordo com o cronograma a ser implantado, onde será informado a cada Secretário, quais os tipos de materiais serão adquiridos a cada época do ano, isto tem por objetivo além de tornar mais claros os processos, fazer com que haja o planejamento por parte de cada Secretaria quanto aos seus orçamentos, tornando as compras mais rápidas e seguras, conforme esta na tabela a seguir:

<b>Tipo de Material</b>	<b>Usuário</b>	<b>Periodicidade de compras durante o ano</b>	<b>Período do ano para solicitação</b>
material permanente (móveis e equipamentos de informática)	todas as secretarias	01 vez por ano	Até o mês de outubro
material de limpeza	todas as secretarias	02 vezes por ano	abril e outubro
material de expediente	todas as secretarias	02 vezes por ano	abril e outubro
material de informática	todas as secretarias	02 vezes por ano	abril e outubro
material impresso	todas as secretarias	01 vez por ano	até o mês de novembro
gêneros alimentícios (merenda escolar)	secretaria da educação	02 vezes por ano	maio e novembro
material pedagógico	secretaria da educação	01 vez por ano	até o mês de outubro
material esportivo	secretaria da educação e do desporto	01 vez por ano	até o mês dezembro
utensílios de cozinha	secretaria da educação	01 vez por ano	até o mês de janeiro
medicamentos	secretaria da saúde	01 vez por ano	até o mês de novembro
material de enfermagem	secretaria da saúde	02 vezes por ano	janeiro e junho
Material de odontologia	secretaria da saúde	02 vezes por ano	janeiro e junho
combustíveis	todas as secretarias	01 vez por ano	até o mês de dezembro
óleos lubrificantes	secretaria de infraestrutura e meio ambiente	01 vez por ano	até o mês de dezembro
peças para equipamentos (tratores)	secretaria de infraestrutura e meio ambiente	02 vezes por ano	março e setembro
Manutenção da frota de veículos.	Todas as secretarias.	01 vez por ano.	Até dezembro.
artefatos de cimento	secretaria de infraestrutura e meio ambiente	02 vezes por ano	maio e novembro

## 11. AVALIAÇÃO E CONTROLE DE RESULTADOS

Segundo SILVA, (1981, p. 80) “controle é o processo administrativo que consiste em verificar se tudo está sendo feito de acordo com o que foi planejado e as ordens dadas, bem como assinalar as faltas e os erros, a fim de repará-los e evitar sua repetição”

Assim, o controle é de suma importância para o sucesso do Plano, pois permite a comparação entre o que foi planejado e o que está acontecendo na prática, para que se possa aplicar medidas corretivas nas falhas e melhorar seu desempenho. MEGGINSON & MOSLEY, (1986, p402), exemplificam a ligação entre controle e planejamento: O controle complementa o planejamento. O planejamento estabelece o curso de um avião e o processo de controle o mantém nesse curso. Quando o piloto percebe que o avião está fora do curso, ele o corrige, dirigindo o piloto automático para fazer alguns ajustamentos”. Os mesmos autores descrevem sobre os tipos de controles (p. 403-405).

1. Controle de informação antecipada – quando a atividade ainda não ocorreu;
2. Controle concorrente – quando a atividade está ocorrendo;
3. Controle de retroinformação – quando a atividade já ocorreu.

No caso do plano proposto, serão utilizados o controle concorrente durante a atividade do dia-a-dia e o controle de retroinformação para que se tomem as medidas necessárias e evite reincidência de falhas.

A avaliação dos resultados, conforme ALBUQUERQUE, (1981, p83) “é a operação de autocrítica dos procedimentos e efeitos alcançados através da ação planejada, tendo em vista a manutenção ou aperfeiçoamento relativos a ações posteriores. Pode proporcionar informações fundamentais para o processo de planejamento e execução das atividades, aperfeiçoando assim, os

métodos da própria avaliação e do controle em relação aos objetivos que se pretende alcançar”.

Avaliação da reformulação das atividades e das funções que deverão ser desempenhados pela área, vão ser examinadas freqüentemente para ver se os objetivos estão sendo alcançados, e quais mudanças serão necessárias para o sucesso da proposta. Ainda conforme ALBUQUERQUE (1981, p83) “ é a operação de autocrítica dos procedimentos e efeitos alcançados através da ação planejada, tendo em vista a manutenção ou aperfeiçoamento relativos a ações posteriores.

## 12 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho realizado buscou dar ênfase de forma geral as situações e soluções de maior facilidade de percepção pelos usuários, existindo situações que fogem ao planejado no dia a dia sendo necessário nestes casos, que as pessoas envolvidas tenham a sensibilidade de levar em consideração o que é imprescindível para a solução naquele momento.

Durante seu desenvolvimento, varias deficiências da área foram identificadas, situações que poderiam ser resolvidos rapidamente acabam se arrastando por um período longo, devido ao processo de aquisição, não existindo prioridades de aquisições.

Não era o objetivo apresentar cálculos de demanda quantitativa ou financeira, visto que não se possuem dados seguros, para que possamos apresentar estudos para chegarmos a conclusões confiáveis.

A área responsável pela aquisição e controle de materiais em qualquer empresa, seja ela privada ou pública têm a responsabilidade de não deixar que os setores dependentes sofram pela falta e também para que não haja desperdício pela falta de planejamento seja pelo excesso quanto pela perda de validade do que deve ser adquirido e em que tempo de forma que se consiga maximizar os recursos disponíveis para as aquisições.

Para obtenção de sucesso, torna-se necessário além de se colocar em prática vários procedimentos levantados no decorrer do trabalho, que se mobilize as pessoas que estão envolvidas diretamente no processo e para que isto são colocados alguns pontos que passados a seguir:

- Criar rotinas internas dos documentos para o atendimento das necessidade das Secretarias;
- Classificar os pedidos de acordo com a data de entrada, e importância;
- Diminuir o prazo de atendimento;
- Reunião com os vários setores explicando os procedimentos que deverão ser adotados a partir de agora;

- Equipar o setor com equipamentos suficientes para o aumento de volume de serviço que será exigido a partir de agora.
- Aumentar o número de funcionários, identificando as várias funções sob sua responsabilidade dentro do novo modelo da organização;
- Treinar os funcionários afim de que possam compreender e desenvolver suas funções de forma segura e sem falhas, dispensando o retrabalho;

Estes são alguns passos que parecem ser de fácil implementação, mas que a realidade tem mostrado o contrário, principalmente por se tratar de órgão público, onde há mudança constante, e nem sempre tem prazo hábil de colocar em pratica estas medidas.

### **13. BIBLIOGRAFIA**

1. ALBUQUERQUE, Adão Eunes. **Planejamento das relações públicas**. Porto Alegre: Acadêmica, 1981.
2. CERVO, Amando Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 2. Ed. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1978.
3. DIAS, Marco Aurélio Pereira. **Gerência de materiais**. São Paulo: Atlas, 1984.
4. FERNANDES, José C. de Figueiredo. **Administração de material – um enfoque Sistêmico**. 2. Ed. Rio de Janeiro: LTC – Editora S. A, 1984.
5. FORTES, Waldir Gutierrez. **Pesquisa Institucional: diagnóstico organizacional para relações públicas**. São Paulo: Loyola, 1990.
6. GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1991.
7. GONÇALVES, Paulo Sérgio. **Administração de estoques – teoria e prática**. Rio de Janeiro: Interciência, 1979.
8. HEINRITZ, Stuart f; FARRELL, Paul V. **Compras princípios e aplicações**. São Paulo: Atlas, 1994.
9. MAGEE, Jonh Francis. **Logística Industrial: análise e administração dos sistemas de suprimento e distribuição**. São Paulo: Pioneira, 1977.
10. LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1990.
11. MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C. **Administração: Conceitos e aplicações**. São Paulo. Harba, 1986.
12. MEIRELLES, Hely Lopes. **Licitação e contrato administrativo, (de acordo com as leis 8666, de 21.6.1993, 8883, de 8.6.1994 e 9648, de 27.5.1998**. 12 ed. São Paulo: Malheiros, 1999.
13. RUIZ, João. **A metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1986.
14. SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração e controle**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1981.



## 14.1 ANEXO I

### MODELO DE FORMULÁRIO DE PERGUNTAS FEITAS AOS FUNCIONÁRIO QUE TRABALHAM NO SETOR.

Nome: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Quantos anos trabalha na Prefeitura \_\_\_\_\_

Quantos anos trabalha na área: \_\_\_\_\_

Funcionário efetivo: \_\_\_\_\_

Já trabalhou na área em outras empresas: \_\_\_\_\_

Têm outra ocupação profissional: \_\_\_\_\_

Gostaria de se atualizar na área: \_\_\_\_\_

Possui conhecimento de informática: \_\_\_\_\_

Quais as principais dificuldades na área: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Como é feito o controle da saída dos materiais: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## **14.2 ANEXO II**

### **DAISAKU IKEDA**

O autor do poema “Brasil, Seja Monarca do Mundo”, do início do trabalho trata-se do Sr. Daisaku Ikeda, Presidente da Soka Gakkai Internacional – Sociedade de Criação de Valores Humanos.

Nasceu em Tóquio, em 2 de janeiro de 1928. Formou-se pela Escola Superior Fujii na área de Economia. Converteu-se ao Budismo de Nitirem Daishonin em 1947, tornando-se membro da Soka Gakkai Internacional, organização esta fundada em 1930.

Atualmente lidera a organização em 181 países, empenhando-se na criação de valores humanos através da cultura e educação. Visita vários países, onde se encontra com Governantes, Diplomatas, Líderes Culturais, para discutir e promover maneiras para se alcançar a paz mundial duradoura, com a harmonia e o entendimento entre todas as culturas dos povos do mundo.

Escritor, poeta, educador, fundou várias universidades no mundo, já sendo condecorado em diversas universidades do mundo, faz parte da Academia Brasileira de Letras como sócio correspondente.