

**UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI – UFSJ
NÚCLEO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – UFSJ
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

**A ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS DA SECRETARIA MUNICIPAL DE
ADMINISTRAÇÃO / PMSL:
DA REQUISIÇÃO AO CLIENTE FINAL**

ALINE APARECIDA NASCIMENTO DE PAULA

São João del Rei, 2018

RESUMO

O tema deste trabalho aborda o processo de administração de materiais da Secretaria Municipal de Administração, da Prefeitura Municipal de Sete Lagoas, desde a requisição até o cliente final. De forma especial, busca entender os limites e desafios enfrentados pelos atores envolvidos, principalmente os que se encontram no “setor de requisições” e Almoxarifado. Por isso, a metodologia desta pesquisa baseou-se em critérios qualitativos, de forma descritiva, com o uso de referencial bibliográfico e de um estudo de caso. Para a coleta de dados, foi aplicada uma entrevista com os dois funcionários responsáveis pelo “setor de requisições” e Almoxarifado. Este trabalho traz uma breve explanação sobre os conceitos básicos do processo de administração de materiais, bem como sobre a gestão de compras, estoque e almoxarifado em órgãos públicos. Além disso, ressalta a importância da fiscalização externa e interna nos almoxarifados. Também demonstra os benefícios da formalização dos procedimentos e do treinamento, de modo a contribuir para que o funcionário tenha conhecimento e capacidade para desenvolver as suas atividades e utilizar de modo adequado os materiais. Faz-se menção à tecnologia da informática, como uma das ferramentas para auxiliar o gerenciamento e controle do estoque, para evitar falta e desperdícios de materiais.

Palavras-chave: Administração. Materiais. Processos.

ABSTRACT

The theme of this work is the material management process of the Municipal Administration Secretariat, Sete Lagoas Municipality, from the request to the final client. In a special way, it seeks to understand the limits and challenges faced by the actors involved, especially those that are in the "requisitions sector" and Warehouse. Therefore, the methodology of this research was based on qualitative criteria, in a descriptive way, with the use of a bibliographic reference and a case study. For the data collection, an interview was applied with the two officials in charge of the "Requisitions Sector" and the Warehouse. This paper provides a brief explanation of the basic concepts of the materials management process, as well as the management of purchasing, stock and warehouse management in public agencies. In addition, it emphasizes the importance of external and internal inspection in warehouses. It also demonstrates the benefits of formalizing procedures and training in order to contribute to the employee's knowledge and ability to develop their activities and to make appropriate use of the materials. Computer technology is referred to as one of the tools to assist inventory management and control to avoid shortage and waste of materials.

Key words: Administration. Materials. Processes.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Fenili (2015), para o funcionamento de qualquer organização é indispensável a alocação de alguns recursos, sendo eles: materiais, humanos, financeiros, tecnológicos, capital intelectual, dentre outros. Seguindo essa premissa, percebe-se que as organizações públicas, indiferente das privadas, necessitam de alguns “materiais” para o desenvolvimento de suas atividades. E quando ocorre a falta destes materiais, vários problemas poderão surgir, como a interrupção da execução de uma atividade, o não fornecimento de um serviço, e em consequência, o não alcance das metas e objetivos organizacionais.

Por outro lado, percebe-se que o gerenciamento do processo de compras e gestão de estoques não são tarefas fáceis, tendo em vista a complexidade dos mesmos, considerando que é de fundamental importância a decisão de: quando, quanto, onde, como, de quem comprar, dentre outras. E para torná-lo um pouco mais minucioso, ao contrário das empresas privadas, conforme descrito por Coelho (2012, p. 22), a Administração Pública deve obedecer aos princípios do Direito Público, que determina que “só poderá fazer o que a lei expressamente autorizar”.

Outro ponto relevante que se faz importante destacar é a questão da preocupação da melhor utilização possível dos recursos públicos, que a cada dia se tornam mais escassos. Ora, segundo a reportagem de Cunha (2016), do *site* UOL, a crise econômica brasileira acarretou, dentre outros fatores, na diminuição da arrecadação de impostos do Governo Federal e, conseqüentemente, atingiu os municípios que dependem dos recursos/verbas provenientes da União para a prestação de serviços e oferecimento de políticas públicas à população. Nisso, tornou-se um grande desafio aos gestores públicos municipais conseguir manter o atendimento dessa demanda com as “receitas” disponíveis.

E, em consonância ao exposto anteriormente, é preciso se conscientizar também sobre o desperdício. Se tantos esforços são exigidos para adquirir um bem material, os servidores devem tomar o cuidado para iniciar um processo de compra. Além disso, é muito importante a otimização do uso do material, bem como a forma correta de seu manuseio.

Como forma de minimizar esses recorrentes problemas, a Administração Pública tem buscado estratégias antes vistas como aplicáveis apenas na iniciativa privada. Por isso, percebe-se o crescimento na prática do planejamento e a utilização de algumas ferramentas gerenciais, além de sistemas de informação.

Desta forma, o objeto de estudo desta pesquisa será a Prefeitura Municipal de Sete Lagoas, mais precisamente a Secretaria Municipal de Administração. O tema escolhido é “O processo de administração de materiais na Secretaria Municipal de Administração/PMSL: da requisição ao cliente final”.

Assim, o problema a ser explorado será “Quais os limites e desafios na administração de materiais da Secretaria Municipal de Administração/PMSL, encontrados pelos atores envolvidos?”

Neste caso, será estudado como ocorre este processo (fluxograma) na Secretaria Municipal de Administração da Prefeitura de Sete Lagoas, desde a requisição/solicitação do material, processo de compras, recebimento da mercadoria, armazenagem e distribuição pelo Almoxarifado, de modo a verificar se as funções são bem definidas e “reconhecidas” pelos envolvidos, bem como quais os limites e desafios enfrentados pelos servidores para que o processo aconteça. Assim, ao final da pesquisa, com as informações colhidas *in loco* e com o auxílio da literatura inerente ao assunto, a autora pretende descobrir quais são as possíveis falhas ou gargalos e avaliar o processo.

A realização deste trabalho se justifica pela importância da prática da Administração de Materiais, de modo a contribuir para uma gestão pública eficiente. Como relatado no início, trata-se de um processo complexo, tendo em vista as restrições/embargos legais, além da escassez de recursos, que exige a compra e uso consciente dos materiais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS

Conforme Fenili (2015, p. 13) “a existência de uma organização envolve quatro ingredientes: indivíduos, que fazem uso de recursos e coordenam suas tarefas para que atinjam objetivos comuns”. Sendo assim, os recursos podem ser percebidos como aqueles que darão condições para que as tarefas/funções sejam desenvolvidas e conseqüentemente, os objetivos sejam alcançados.

O foco deste trabalho é a administração dos recursos tangíveis ou materiais, que para Rosa (2012, p. 33), “é todo bem que pode ser contado, registrado e que tem por função atender às necessidades de produção ou de prestação de serviço de uma organização pública ou privada.”

De acordo com Rosa (2012, p. 33), a administração de materiais pode ser vista como “um conjunto de atividades que tem por finalidade o abastecimento de materiais para a organização pública ou privada no tempo certo, na quantidade certa, na qualidade solicitada, sendo tudo isso conseguido ao menor custo possível.”

Para Siqueira e Teixeira (2013, p. 2, apud CARLOS, 1987), a Administração de Materiais é como:

um Sistema Integrado em que diversos subsistemas próprios interagem para constituir um todo organizado. Destina-se a adotar a administração dos meios necessários ao suprimento de materiais imprescindíveis ao funcionamento da organização, [...]

Cabe ressaltar que a Administração de Materiais está intrinsecamente ligada à Logística e, que, conforme Rosa (2012) é através dela que se consegue saber: o que comprar, para quem, quantas unidades, quando e como comprar, de quem comprar, como receber e distribuir os materiais e, como controlar a quantidade adquirida. Para efeito de esclarecimento, neste estudo, as palavras administração e gestão serão tratadas como sinônimos.

A Constituição Federal/88, em seu Artigo 37, trata de alguns princípios que a Administração Pública deverá obedecer. Sobre um deles, a eficiência, acrescentado à Constituição/88 através da Emenda Constitucional nº19/1998, Fenili (2015) diz que:

[...] o princípio da eficiência é aquele que impõe à administração pública direta e indireta e a seus agentes a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e sempre em busca da qualidade, primando pela adoção dos critérios legais e morais necessários para a *melhor utilização possível dos recursos públicos*, de maneira a evitar-se desperdícios e garantir-se uma maior rentabilidade social. (apud MORAES, 2010, p. 333)

Sendo assim, Fenili (2015) expõe que a Administração de Materiais auxilia para que a organização pública utilize da melhor forma possível os seus recursos, de modo a evitar desperdícios. Além disso, outros objetivos são proporcionados pela gestão de materiais:

Suprir a organização dos materiais necessários ao seu desempenho, no momento certo, com a qualidade requerida, praticando preços econômicos, recebendo e armazenando os bens de modo apropriado, distribuindo-os aos setores demandantes, evitando estoques desnecessários e mantendo rotinas de controle efetivas. (FENILI, 2015, p. 17)

Segundo Rosa (2012, p. 33), podem ser listadas algumas atividades como principais, que participam do processo de Administração de Materiais, sendo elas: “Manutenção de Estoques, Processamento do Pedido, Compras, Programação do Produto, Embalagem de Proteção, Armazenagem, Manuseio de Materiais, Manutenção da Informação e Transportes.”

A seguir, serão apresentadas algumas dessas “etapas”, de modo a contribuir para a elucidação desta pesquisa. Ressalta-se que devido à grande abrangência da Gestão de Materiais, a autora optou em explorar sobre “compras” e “almoxarifado/estoque”.

2.2 GESTÃO DE COMPRAS

Para Rosa (2012, p. 96), “o ato de comprar pode ser definido como sendo um conjunto de ações que as organizações devem realizar para comprar todos os produtos e serviços necessários para sua produção e/ou seu funcionamento.”

Conforme Fenili (2015, p.87, apud GONÇALVES, 2007):

a função compras requer planejamento e acompanhamento, processos de decisão, pesquisa e seleção de fontes supridoras dos diversos materiais, diligenciamento dos fornecedores (para assegurar que o produto será recebido sem atrasos, no momento esperado). Requer, ainda, uma coordenação geral entre os diversos órgãos da empresa: almoxarifados, finanças e todos os diversos setores que são revestidos do papel de clientes da compra a ser realizada.

Ainda, segundo Fenili (2015, p. 85), “comprar bem, nas organizações, é condição necessária à eficiência da gestão de materiais” e, que três pontos são essenciais para que a gestão de compras se faça de forma eficiente: preço econômico, celeridade e qualidade.

A *priori*, quando não se tem o conhecimento sobre o assunto, o processo de “compras” pode se resumir apenas no “ato de comprar” (parte operacional), mas, como visto, ele requer alguns passos e decisões. Interessante que, ele se inicia quando alguém ou algum setor da organização expressa a necessidade da aquisição. E, ele não termina quando o produto chega, vai um pouco além. Para tanto, Fenili (2015, p. 88) esclarece que:

O chamado ciclo de compras de uma organização engloba todas as atividades que se estendem desde o recebimento (pela área de aquisições) das requisições de compras (proveniente dos diversos setores internos da organização) até a aprovação da fatura para pagamento ao fornecedor.

As compras se dão dentro de um órgão público porque alguém (entenda-se aqui uma pessoa, setor, departamento) percebeu a necessidade de se adquirir um bem ou serviço para que conseguisse desempenhar suas funções ou atividades, de modo a atender ao objetivo maior da Administração Pública, que segundo Rua (2012), é justamente o atendimento das demandas da sociedade, através de oferecimento de bens/serviços e políticas públicas.

Segundo Parísio (2014, p. 5, apud MENDES, 2012), as compras no setor público, podem ser entendidas da seguinte forma:

Conjunto de fases, etapas e atos estruturado de forma lógica para permitir que a Administração, a partir da identificação precisa da sua necessidade e demanda, possa definir com precisão o encargo desejado, minimizar seus riscos e selecionar,

isonomicamente, se possível, a pessoa capaz de satisfazer a sua necessidade pela melhor relação benefício-custo.

É possível perceber que esse processo é algo complexo, que segue alguns passos indispensáveis e, que, exige a inter-relação entre pessoas e departamentos do órgão público, além do “contato” com os fornecedores, que serão aqueles que ofertarão os bens ou serviços contratados.

Coelho (2012, p.22) faz um alerta ao apontar que, ao contrário da esfera privada, a Administração Pública “só poderá fazer o que a lei expressamente autorizar”. Partindo desse princípio, não se pode agir diferente em relação às compras. Por isso, a Lei Federal nº 8.666 de 21 de junho de 1993 vem à tona para regulamentar o Artigo 37, Inciso XXI, da Constituição Federal /88. Vale destacar os Artigos 1º, 2º e 3º, conforme a seguir.

Art. 1º Esta Lei estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

[...]

Art. 2º As obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações, concessões, permissões e locações da Administração Pública, quando contratadas com terceiros, serão necessariamente precedidas de licitação, ressalvadas as hipóteses previstas nesta Lei.

[...]

Art. 3º A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos. [...]

De acordo com Rosa (2012), depois da decisão de “o que comprar”, é necessário levantar o valor do produto a ser licitado, através de uma pesquisa de mercado (orçamentos). A partir disso, verificar se há disponibilidade orçamentária para quitar as despesas, conforme normatiza a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/2000). Logo após, é possível escolher a modalidade (procedimento) de licitação adequada, conforme instruções a seguir (critérios baseados no limite financeiro, conforme instruções da Lei nº 8.666/1993 e suas alterações, bem como a Lei nº 10.520/2002).

Desta forma, tem-se: a concorrência, para obras e serviços de engenharia acima de R\$ 1.500.000,00, e compras e outros serviços acima de R\$ 650.000,00; a tomada de preços, para obras e serviços de engenharia acima de R\$ 150.000,00 até R\$1.500.000,00, e compras e outros serviços acima de R\$ 80.000,00 até R\$ 650.000,00; o convite, para obras e serviços de

engenharia acima de R\$ 15.000,00 até R\$150.000,00, e compras e outros serviços acima de R\$ 8.000,00 até R\$ 80.000,00 e, o pregão, que não está limitado a valores.

Há alguns casos previstos em Lei, em que há a dispensa de licitação, quando o valor do contrato não compensa os dispêndios com o processo licitatório, assim, são realizadas as chamadas “compras diretas”. São para obras e serviços de engenharia até R\$15.000,00 (quinze mil reais) e, compras e outros serviços até R\$8.000,00 (oito mil reais). Há também, casos respaldados em Lei, de inexigibilidade de licitação, que é quando houver inviabilidade de licitação.

Ainda, segundo Rosa (2012), são utilizados três tipos de licitação, embasados nos critérios de julgamento de proposta mais vantajosa. São eles: menor preço, que como o próprio nome diz, a proposta mais vantajosa é aquela que apresenta o menor preço, sendo utilizado nas compras de modo geral; melhor técnica, onde a proposta vencedora será escolhida com base em critérios técnicos, é usado para contratação de serviços “intelectuais”; técnica e preço, que a proposta mais vantajosa é escolhida com base na maior média ponderada, considerando-se as notas obtidas nas propostas de preço e de técnica, sendo obrigatório na contratação de bens e serviços de informática, nas modalidades tomada de preços e concorrência.

Após as observações apresentadas, cabe ressaltar que o funcionário responsável pelas compras exerce um papel de extrema importância. Assim, Fenili (2015) descreve que a postura ética é uma característica indispensável ao comprador. Além disso, Rosa (2012) relata que o comprador no setor público deve conhecer sobre a legislação vigente e atualizar-se sempre, para garantir o “sucesso” das compras.

Parísio (2014) ainda sugere que o “comprador”, antes de confeccionar a solicitação de compras, procure informações acerca das especificações dos materiais. Esses dados podem ser obtidos no próprio mercado (com os fornecedores), em sites especializados, em bancos de dados e, em várias outras fontes, desde que confiáveis. Além disso, Zanon (2008) alerta que o “comprador” deve estar ciente dos custos que envolvem todo o processo de compras, mesmo que ele não seja concluído, pois, são necessários o dispêndio de vários recursos para a sua realização (funcionários que dedicarão o seu tempo nesta tarefa, custo de ligações telefônicas, papéis, publicações – quando for o caso, dentre outros).

Parísio (2014, p. 10) acrescenta que para os órgãos públicos, os principais desafios no processo de compras se devem à “aquisições lentas, baixa qualidade dos materiais, descumprimento de prazos de entrega, falta de materiais, ineficiência dos fornecedores e, insatisfação dos clientes internos.” Assim, fica nítido a necessidade do

comprometimento de todos os atores envolvidos no processo, bem como o conhecimento e a capacidade para a execução desta função, que como visto, pode se tornar um ganho estratégico ou uma grande armadilha.

Outro fator limitante e desafiador aos “compradores públicos” tem sido o atual cenário econômico brasileiro, que, de acordo com a reportagem de Cunha (2016), atingiu os cofres da União e em consequência, houve a diminuição dos repasses aos municípios. Assim, as Prefeituras se encontram com recursos escassos.

2.3 GESTÃO DE ESTOQUES E ALMOXARIFADO

Depois que a compra foi efetuada (entenda-se aqui que foram realizados todos os procedimentos pertinentes), o fornecedor que já está ciente de seu “compromisso”, entregará o produto e/ou serviço solicitado. Geralmente, a entrega e recebimento do material se dá no Almojarifado. Segundo Rosa (2012, p.114):

O Almojarifado pode ser definido como sendo um espaço reservado para a guarda e a manutenção de materiais em estado perfeito, podendo ser coberto ou não, porém adequado à natureza dos produtos ali depositados. Deve responder por toda a entrada e a saída de qualquer material do estoque, mantendo os registros de todas as movimentações.

Geralmente, o termo “almoxarife” é utilizado para aquele (a) que é o responsável por executar as tarefas de um Almojarifado. Para Siqueira e Teixeira (2013, p. 8):

O almoxarife é responsável por toda a atividade administrativa no setor do almojarifado, desde a conferência da nota fiscal com o pedido de compras, a guarda dos materiais no estoque e as informações lançadas no sistema, arrumação das prateleiras e segurança das pessoas que transitam no local. O profissional também deve zelar pelas movimentações de materiais, controle, evitando excesso e desperdícios e falta de suprimento para os departamentos.

Para Fenili (2015, p.127) “é essencial que a gestão dos almojarifados seja eficiente, visando minimizar os custos de armazenamento de estoques, bem como maximizando a qualidade de atendimento aos seus clientes internos à empresa.” Seguindo a linha de raciocínio desse mesmo autor, em síntese, caberia ao Almojarifado receber as mercadorias, classificar ou registrar a entrada delas, armazená-las e distribuí-las aos setores.

Para facilitar o gerenciamento dos produtos de um estoque, há várias ferramentas e métodos que permitem o cálculo de quando e quanto comprar, incluindo alguns sistemas informatizados que fazem tal indicação. Porém, essas ferramentas não serão detalhadas neste estudo.

Pois bem, quando o Almojarifado (funcionário responsável) realiza o recebimento dos produtos, Fenili (2015) explica que devem ser realizados três procedimentos

básicos. O primeiro, é chamado de recebimento provisório, onde recebe os produtos; confere dados básicos da entrega, como nota fiscal e autorização de fornecimento e assina o documento fiscal que acompanha os materiais (apenas para constar a data de entrega). O segundo, trata-se da conferência, tanto quantitativa (quantidade certa) quanto qualitativa (se atende às especificações técnicas constantes na Solicitação de Compras - utiliza-se como parâmetro os dados constantes na Nota de Empenho, Nota Fiscal e mercadoria entregue). O terceiro é denominado regularização, onde pode ocorrer a aceitação do material, (então se dá a entrada no estoque e libera a nota fiscal para pagamento) ou não aceitação, (nesse caso há devolução total ou parcial ao fornecedor) ou ainda, reclamação ao fornecedor por falta de material.

De acordo com Fenili (2015) pode haver casos em alguns órgãos públicos em que os materiais não são entregues no Almoxarifado e sim, diretamente ao setor solicitante. Mas, mesmo assim, o Almoxarifado deve ser comunicado para proceder com os registros necessários.

Quando os materiais ficam armazenados no Almoxarifado, é comum se usar a expressão que “os materiais estão estocados”. Pois bem, para Fenili (2015, p.39) estoque é “toda e qualquer porção armazenada de material, com valor econômico para a organização, que é reservada para emprego em momento futuro, quando se mostrar necessária às atividades organizacionais.”

Para se ter um maior controle da quantidade disponível de cada material em estoque, é necessária a realização do inventário, que, segundo Rosa (2012, p.114) é “a relação de todos os produtos que a organização guarda em seu estoque [...]”, sendo realizado através do levantamento real das quantidades (contagem) em confrontação com o que está registrado. Conforme Siqueira e Teixeira (2013) além do inventário anual, devem-se promover também inventários periódicos, para evitar algumas falhas e até mesmo que materiais estejam em quantidade excessiva, desnecessária.

Como se pode ver, por meio de uma gestão de estoques é que a organização atinge um controle mais exato de seus materiais. Sobre isso, Fenili (2015, p. 85) afirma que “é por meio dessa atividade que, de forma geral, são gerados os sinais para a área de compras de uma organização, a fim de iniciar um processo de aquisição.” Assim, mais uma vez se confirma a relação de interdependência entre os “setores” de compra e Almoxarifado.

Há que se atentar que, para que não falte um material, os “setores” de Almoxarifado e Compras precisam estar cientes do tempo necessário para a conclusão de um processo. Sobre isso, Zanon (2008) explica que são 4 (quatro) “tempos” básicos: preparação

do pedido; processamento da compra; prazos de entrega; recebimento de material. O primeiro, diz respeito ao tempo necessário para o levantamento das quantidades, cotações e confecção da Solicitação de Compras; o segundo, é o tempo que se gasta com a execução da modalidade de licitação adequada à compra e emissão de documento de autorização para a aquisição; o terceiro, corresponde ao período que dura desde o envio da ordem de compra ao fornecedor até a liberação do produto ao destino (Almoxarifado) e o quarto, é a chegada e conferência dos produtos pela pessoa responsável, bem como o seu armazenamento e distribuição

Sobre a função de armazenagem desempenhada nos Almoxarifados, Fenili (2015, p. 131) diz que é “a atividade de planejamento e organização das operações destinadas a manter e a abrigar adequadamente os itens de material, mantendo-os em condições de uso até o momento de sua demanda efetiva pela organização.” Mesmo sem aprofundar no assunto, é possível compreender a importância dessa função, que garantirá que o produto esteja em condições perfeitas de uso para os setores, órgãos e departamentos que o solicitarem posteriormente. Se isso não for cumprido, de nada adiantaram os esforços para a aquisição. Siqueira e Teixeira (2013, p.2) reforçam essa afirmativa ao demonstrarem uma triste realidade das organizações públicas, onde “é comum se deparar com grande descaso com os materiais, pois há vários desperdícios, ressaltando também a forma como e onde são armazenados os materiais, muitas vezes comprometendo sua qualidade.”

Quanto à função de distribuição, Siqueira e Teixeira (2013) mencionam que deve seguir às normas existentes e, que a entrega deve ser realizada aos setores através de requerimento e protocolo, de modo a facilitar o registro da saída do material no sistema de controle do Almoxarifado. A autora preferiu não adentrar nos fatores de transporte (modais) e outros, porque não são objetos de estudo da pesquisa.

Um tema muito importante é a questão da fiscalização de um almoxarifado da Administração Pública, que de acordo com Siqueira e Teixeira (2013, p.9) “baseia-se em controle interno e externo, enquanto que o primeiro é realizado pela própria administração, o segundo é exercido pelo Congresso Nacional com o auxílio do Tribunal de Contas da União.”

A Constituição Federal/1988 traz as seguintes informações:

Art. 70. A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder. [...]

Art. 71. O controle externo, a cargo do Congresso Nacional, será exercido com o auxílio do Tribunal de Contas da União, ao qual compete: I - apreciar as contas prestadas anualmente pelo Presidente da República, mediante parecer prévio que deverá ser elaborado em sessenta dias a contar de seu recebimento; II - julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores

públicos da administração direta e indireta, incluídas as fundações e sociedades instituídas e mantidas pelo Poder Público federal, e as contas daqueles que derem causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte prejuízo ao erário público; [...]

Sendo assim, entende-se que a importância da fiscalização interna é justamente possibilitar que a Administração Pública detecte as falhas que estejam ocorrendo e saná-las, de modo que não comprometa os objetivos da organização. Siqueira e Teixeira (2013, p. 9, apud PIETRO, 1998, p. 488) ainda ressaltam que “o controle constitui poder-dever dos órgãos a que a lei atribui essa função, precisamente pela sua finalidade corretiva; ele não pode ser renunciado nem retardado sob a pena de responsabilidade de quem omitiu.”

Sobre o controle externo, exercido pelo Tribunal de Contas, Siqueira e Teixeira (2013, p. 10) relatam que em Minas Gerais, foi desenvolvido um sistema, denominado SICOM – Sistema Informatizado de Contas do Município, que tem como objetivo “conferir e fiscalizar com maior eficiência os dados enviados pelos municípios, acompanhando mensalmente as execuções feitas, em tempo real, dando a oportunidade de sanar possíveis falhas.” Para a regulamentação do sistema, foi criada a Instrução Normativa nº 10/2011 que “Dispõe sobre a remessa, pelos Municípios, dos instrumentos de planejamento e das informações relativas à execução orçamentária e financeira por meio do SICOM”.

Percebe-se então que a rotina de um Almojarifado – entrada e saída de materiais – é algo que deve ser tratado de uma forma zelosa, pois, as informações registradas devem ser condizentes com a realidade, de modo que, não tragam problemas para o órgão público.

2.4 FORMALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS E TREINAMENTO

É possível compreender que o processo de administração de materiais é de fundamental importância às organizações. Por isso, se faz necessário que cada ator envolvido conheça o seu desenvolvimento.

Pois bem, Mendonça (2012) afirma que um processo pode ser definido como um conjunto de tarefas, que se interligam para obter resultados, de modo a atingir os objetivos estabelecidos. Desse modo, para que o funcionário entenda o funcionamento de um processo como um todo (no caso desta pesquisa, administração de materiais), ele precisa conhecer cada uma das tarefas (partes) que são executadas ao longo de seu desenvolvimento. Nesta pesquisa, relataram-se as “fases” de compras e de Almojarifado.

Assim, Mendonça (2012) sugere uma ferramenta para representar graficamente cada fase de um processo, bem como os seus executores, que é o fluxograma ou diagrama de

fluxo. Nele, cada símbolo tem um significado diferente, conforme padronização internacional.

Através desse “desenho” dos processos, é possível criar um “documento”, de modo a padronizar as ações dentro da organização. Sobre isso, Mendonça (2012, p. 64) expõe que:

Documentar os processos é uma decisão que as organizações, sem exceção, deveriam adotar no intuito de manter atualizados os registros que garantam a sua sobrevivência e, ao mesmo tempo, permitam a execução de esforços visando a sua perpetuação.

Pode parecer que o citado acima se aplique apenas às organizações privadas, mas, não. Conforme Mendonça (2012) os gestores públicos precisam ter a consciência da necessidade de se documentar e/ou registrar as suas operações, para que, tenham condições de periodicamente, avaliar e revisar os seus processos, em busca de melhorias e inovações.

Nesse contexto, surgem os chamados manuais, que de acordo com Mendonça (2012, p. 65) são:

[...] documentos elaborados dentro de uma empresa com a finalidade de uniformizar os procedimentos que devem ser observados nas diversas áreas de atividades, sendo, portanto, um ótimo instrumento de racionalização de métodos, de aperfeiçoamento do sistema de comunicações, favorecendo, finalmente, a integração dos diversos subsistemas organizacionais, quando elaborados cuidadosamente com base na realidade da cultura organizacional. (apud Curry, 2000, p. 415)

Como vantagens da utilização dos manuais em órgãos públicos, Mendonça (2012) aponta que auxiliam nas instruções de trabalho, contribuem para a padronização das tarefas, aumentam a eficiência dos trabalhos e, servem como instrumento de treinamento para os novos e antigos trabalhadores. Desta forma, os funcionários executarão as tarefas porque sabem como funcionam (conhecem seu significado, importância) e abandonam o automatismo.

Sobre a importância do treinamento na esfera pública, Mendonça (2012) discorre que ele é um fator motivacional e que permite o aperfeiçoamento das tarefas desenvolvidas, diminuindo conflitos e aumentando a precisão e a qualidade do desempenho. Zanon (2008, p. 108) relata que a qualidade “é a busca incansável de como poder fazer melhor” e que se atingir esse nível, ela deve ocorrer em todo o processo, com o comprometimento de todos os envolvidos, de forma a evitar falhas e que, seja permanente.

Vale ressaltar que só se alcançará a qualidade e a eficiência da administração de materiais, descritas anteriormente, se todos os funcionários da organização pública contribuírem para tal. Aqui, ressaltam se os usuários dos materiais ou solicitantes. É preciso que tenham a consciência da correta utilização dos produtos e que o desperdício seja evitado máximo. Sobre o tema, Zanon (2008, p. 109) acrescenta ao que:

É inegável o peso do desperdício em relação ao comprometimento da otimização dos custos e da produtividade em relação à gestão de produtos e materiais. Há uma tendência de acomodação das pessoas em relação a tolerância nos níveis de exigência. Isto está presente nas perdas e estragos efetivos, nas mordomias, nas sobras não aproveitadas, no descaso em aproveitar sugestões úteis, etc.

Por isso, torna-se necessário o comprometimento e o envolvimento de todos: compradores, almoxarifes e usuários.

3 METODOLOGIA

Conforme Zanella (2012, p. 59), a metodologia é “o caminho que o pesquisador percorre em busca da compreensão da realidade, do fato, do fenômeno.” E, existem vários “caminhos” para se realizar uma pesquisa.

Sendo assim, a autora optou pela Pesquisa de natureza Descritiva, que conforme Zanella (2012, p. 78) tem como objetivo “descrever as características de um determinado fato ou fenômeno”, de acordo com a realidade apontada. Assim, buscou-se descrever de que forma deve ser realizado o processo de administração de materiais na Administração Pública, conforme as obras bibliográficas e caracterizar como o processo ocorre de fato na Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Sete Lagoas.

Quanto à estratégia de pesquisa, a autora utilizou a Pesquisa Bibliográfica, que segundo Zanella (2012, p. 80) “se fundamenta a partir do conhecimento disponível em fontes bibliográficas, principalmente livros e artigos científicos.” Assim, foram selecionados diversos materiais que versam sobre o assunto em pauta, permitindo ampliar o conhecimento sobre o processo de administração de materiais, com uma fundamentação científica. A autora ainda utilizou-se do Estudo de Caso, que de acordo com Zanella (2012) é um tipo de abordagem que se preocupa em conhecer a realidade de um grupo de pessoas ou organização, para poder responder “como” ou “por que” determinados fatos ocorrem.

Quanto à abordagem, a Pesquisa é do tipo Qualitativa, pois, a pesquisadora preferiu se atentar aos dados de como ocorre o processo de administração de materiais na Secretaria de Administração/PMSL, como os atores envolvidos percebem o processo.

Para a coleta de dados, a técnica escolhida foi a aplicação de entrevista semiestruturada, que segundo Zanella (2012) permite que um roteiro já preestabelecido sofra

algumas alterações ao longo da entrevista, conforme as necessidades e percepção do pesquisador. As entrevistas foram realizadas nos dias 12 (doze) e 13 (treze) de julho de 2018.

A população/amostra utilizada foram os (02) dois funcionários da Secretaria Municipal de Administração, que são responsáveis pelas requisições de compras e pelo Almoxarifado, que são os dois “setores” internos envolvidos no processo de administração de materiais. Atualmente, eles ocupam os cargos de Assessor (a) de Coordenação Administrativa e Gerente Patrimonial, respectivamente, mas, são servidores efetivos.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme o organograma da Secretaria Municipal de Administração criado através da Lei Delegada nº 07/2013 que “Cria Nova Estrutura Administrativa da Secretaria Municipal de Administração (...)” e observação *in loco*, o “setor de requisições” não é estabelecido em lei, sendo que, ele faz parte das atividades administrativas da referida secretaria, subordinado à Assessoria de Coordenação Administrativa. Geralmente, as atividades do “setor de requisições” são desempenhadas pelos cargos de auxiliar administrativo ou agente administrativo. Já o “Almoxarifado”, pode ser percebido implicitamente como a Assessoria de Coordenação de Almoxarifado, subordinado à Gerência Patrimonial. Cabe ressaltar que o organograma aborda os principais cargos de “chefia”, sendo estes, de recrutamento amplo ou “de confiança”.

A Prefeitura de Sete Lagoas conta com 05 (cinco) almoxarifados: Assistência Social, Educação, Obras, Saúde e Central, este último, sob os cuidados da Secretaria Municipal de Administração. Ele é o responsável por atender às necessidades das diversas secretarias, em relação aos materiais de expediente e escritório, bem como materiais de limpeza. Os materiais específicos à cada secretaria, são requisitados por elas próprias, em dotações distintas, não participando do processo de administração de materiais da Secretaria de Administração.

A Lei Complementar nº 81/2003 que “Dispõe sobre o Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos da Prefeitura Municipal de Sete Lagoas (...)” apresenta as atribuições dos cargos de Auxiliar de Almoxarifado e Almoxarife. De forma sucinta, o auxiliar é aquele que como o próprio nome diz, auxilia nas atividades do almoxarifado e o almoxarife é aquele que é o responsável pelo Almoxarifado. Desta forma, constam como funções: lançar entrada e saída de materiais, catalogar, manter registro e controle dos produtos, dentre outras. Porém, é

importante observar que, conforme a legislação, este último é inserido na Secretaria Municipal de Educação. E, conforme a Lei Delegada nº 07/2013, há um cargo comissionado específico para o “setor” da Secretaria de Administração. Ainda, conforme a Lei Complementar nº 81/2003, o auxiliar e/ou agente administrativo, além de outras funções, pode desempenhar o recebimento e atendimento de requisições, emitir pedidos de compras, organizar e controlar o estoque de materiais.

Após a aplicação da entrevista aos dois funcionários da Secretaria Municipal de Administração e, por meio da observação *in loco*, segue a análise dos dados, conforme descrito a seguir.

Tabela 1 – Principais Dados coletados na entrevista

Principais itens analisados	Entrevistado 1 - “Setor” de Requisições	Entrevistado 2 - Almoxarifado
Recebeu treinamento	Não	Não
Desempenha outras funções	Sim	Sim
As etapas do processo estão descritas em papel	Não	Não
Sabe relatar as fases do processo	Sim	Sim
Relaciona-se com outros atores	Sim	Sim
Lembra-se da falta de materiais ou materiais vencidos	Sim	Sim
Utiliza sistema informatizado (integrado) para a função/processo	Sim	Não
Percebe que os funcionários utilizam os materiais de forma inadequada	Sim	Sim
Há limites e/ou desafios para desempenhar as funções	Sim	Sim

Fonte: elaborada pela autora

a) Quanto ao treinamento:

Na entrevista, os dois funcionários relataram que não receberam treinamento para desempenhar as funções que exercem dentro do processo de administração de materiais. Disseram ainda que, geralmente, cabe ao funcionário mais antigo passar as informações. Mas, que, na maioria das vezes, se aprende na prática, conforme as demandas vão surgindo. Também não há oferecimento de capacitação contínua/reciclagem.

b) Quanto a desempenhar outras funções:

Os dois funcionários responderam que exercem outras funções, além das inerentes ao processo de administração de materiais. Com isso, eles precisam dividir o tempo com as outras atividades. Para tanto, contam com o auxílio de outros funcionários, na tentativa de não acumular tarefas.

c) Se as etapas do processo são descritas/registradas em papel:

Os dois funcionários reconheceram que as etapas que o processo de administração de materiais percorre não estão descritas em papel. E, que caso fosse, facilitaria no treinamento de novos funcionários.

d) Quanto à descrição (verbal) do processo pelos funcionários:

Os dois funcionários souberam dizer, sucintamente, como o processo de administração de materiais ocorre. O (a) responsável pelo “setor de requisições” soube detalhar mais sobre a fase de compras/aquisição. Já o (a) responsável pelo almoxarifado soube explicar melhor sobre a fase após a chegada do material (recebimento/armazenagem/distribuição). Juntando todas as informações é possível elaborar um fluxograma do processo.

e) Quanto a se relacionar com outros atores (pessoas/departamentos):

O (a) responsável pelo “setor” de requisições respondeu que para desempenhar suas funções, precisa se relacionar com o Departamento de Contabilidade, com a Consultoria de Licitações, com o setor de Tesouraria, com o Almoxarifado e com os Fornecedores. Já o (a) responsável pelo Almoxarifado disse que se relaciona mais com o Departamento Administrativo (“setor” de requisições e com o Secretário de Administração), com a Consultoria de Licitações e com os Fornecedores. Ambos disseram que não há dificuldades para comunicar com esses outros atores envolvidos no processo.

f) Quanto aos casos de falta e desperdício de materiais:

Os dois relataram que já vivenciaram os dois casos. O primeiro, muitas vezes aconteceu devido ao atraso de conclusão de algum processo licitatório ou com a mudança de gestores, até a liberação do orçamento. E, no segundo caso, reconhecem que há alguns materiais vencidos em estoque, ainda de administrações passadas.

g) Quanto ao uso de sistema de informação integrado:

O (a) responsável pelo “setor” de requisições disse que utiliza um sistema integrado, disponibilizado para vários setores da Prefeitura, inclusive Contabilidade e Consultoria de Licitações. Com ele, é possível confeccionar a “Solicitação de Compras” e acompanhar o andamento do processo. Mas, o (a) responsável pelo Almoxarifado respondeu que ainda não possuem sistema integrado. Eles utilizam um “programa” adquirido pelos próprios funcionários, para auxiliar no controle do estoque. Com isso, ambos percebem que é um fator que dificulta o processo, pois, as informações precisam ser repassadas de um setor

par outro via documento (papel), trazendo mais morosidade e ineficiência para o controle do tempo certo e quantidade certa da compra.

h) Quanto à má utilização dos materiais:

Os dois funcionários reconheceram que os colegas de trabalho não utilizam os materiais de forma adequada. Muitas vezes, há desperdício de papel (impressões desnecessárias), falta zelo (perde-se muita caneta, ou clips que cai ao chão e não é recolhido), dentre outros. Alguns setores pedem materiais em quantidades excessivas/desnecessárias. Por isso, o Almoarifado tem tentado “policiar” melhor os pedidos de solicitação de materiais.

i) Quanto aos limites e desafios encontrados pelos atores envolvidos no processo:

Os principais limites e/ou desafios listados, que muitas vezes impedem que esses funcionários desempenhem suas funções de forma eficiente são: falta de recursos financeiros que impedem algumas aquisições (principalmente nos últimos anos, em decorrência da crise econômica, que tem gerado um contingenciamento das despesas); o tempo gasto no processo de compras (quando excede ao previsto) e que, ocasiona a falta de materiais no estoque; a falta de ferramentas adequadas (sistema integrado) para o controle do estoque e apontamento do momento ideal para a compra; falta de treinamento e capacitação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a elaboração desta pesquisa, com base no referencial teórico construído e com os dados coletados, percebe-se que a Prefeitura de Sete Lagoas, mais precisamente a Secretaria Municipal de Administração, pratica um processo de administração de materiais ainda ineficiente, tendo em vista que há casos de falta de materiais em estoque. Conforme relatado, as ferramentas utilizadas para o controle são inadequadas ou insuficientes.

Além disso, há pouca preocupação em qualificação, capacitação e treinamento para os funcionários envolvidos no processo, o que é um fator crítico, pois, como descrito neste estudo, pode se tornar um grande diferencial estratégico para as organizações.

Por isso, na tentativa de minimizar os problemas e melhorar o processo de administração de materiais, sugere-se que seja elaborado um manual de procedimentos (otimizando o processo), para facilitar a compreensão do processo por parte de quem já atua na área e proporcionar treinamento para futuros funcionários do setor. Também podem ser realizados encontros periódicos entre os funcionários do setor de compras/requisições, almoarifado, contabilidade, planejamento e licitações, para troca de informações, partilha de

dúvidas e dificuldades e sugestões de melhoria, bem como o estudo das legislações em vigor que emanam sobre o assunto.

Ainda, poder-se-ia elaborar uma cartilha informativa, explicitando todas as implicações de um processo de compras, de modo a conscientizar os servidores da importância da utilização adequada de cada produto, para evitar desperdícios e até melhor utilização dos recursos públicos, que a cada dia tem se tornado mais escassos. Segue um modelo proposto pela pesquisadora, ao final deste trabalho.

Para auxiliar o controle do estoque no Almoxarifado, é necessário a implantação de um sistema de informações integrado, que facilite o gerenciamento de entrada e saída de cada material, apontando o momento ideal de uma nova aquisição para evitar a sua falta e, indicando a data de vencimento de cada produto (isso evita desperdícios). Tal prática ainda contribui para a fiscalização interna e externa.

Outra forma para melhor organização dos processos de compras, seria a criação de um calendário dos processos licitatórios, onde a Secretaria de Administração (via departamento administrativo e almoxarifado) em parceria com a Consultoria de Licitações e Compras já “determinasse” em qual época do ano se daria cada processo. Isso permitiria um planejamento mais eficiente e poderia contribuir para a diminuição da morosidade. Ora, teria tempo hábil para a formulação de toda a documentação necessária para abertura de um processo, além de se poder trabalhar sem a preocupação e pressão de que um produto já está em falta.

Para concluir, ressalta-se a importância do correto gerenciamento do processo de administração de materiais, uma vez que a sua ineficiência pode trazer grandes transtornos à organização, em alguns casos, até irreversíveis. E que, em tempos de crise econômica como o que vivemos, para sobrevivência da organização de modo a dar continuidade às suas atividades, torna-se fundamental a otimização da utilização dos recursos, tanto financeiros quanto materiais.

Como sugestões para pesquisas futuras, pode se explorar quais ferramentas gerenciais e sistemas de informação que auxiliam a gestão do processo de administração de materiais. Cabe também um estudo comparativo do planejamento de compras da Prefeitura Municipal de Sete Lagoas com outros órgãos públicos.

REFERÊNCIAS

BRASIL, **Constituição Federal de 1988**. Constituição da República do Brasil: promulgada em 05 de outubro de 1988. Brasília, DF: Senado, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 12 de julho de 2018.

BRASIL, **Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8666cons.htm>. Acesso em: 12 de julho de 2018.

COELHO, Ricardo Corrêa. **O público e o privado na gestão pública**. 2.ed. reimpressão. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC, 2012. Disponível em: <<http://pos2.nead.ufsj.edu.br/GPM/GPM2017/moodle/mod/folder/view.php?id=85>>. Acesso em: 09 de julho de 2018.

CUNHA, Carolina. **Dívida pública**: municípios e estados brasileiros estão com os cofres vazios. 2016. Disponível em <<https://vestibular.uol.com.br/resumo-das-disciplinas>>. Acesso em: 06 de junho de 2018

FENILI, Renato Ribeiro. **Gestão de materiais**. Brasília: Enap, 2015. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/>>. Acesso em: 11 de maio de 2018.

MENDONÇA, Ricardo Rodrigues Silveira de. **Processos administrativos**. 2.ed. reimpressão. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2012. Disponível em: <<http://pos2.nead.ufsj.edu.br/GPM/GPM2017/moodle/mod/folder/view.php?id=270>>. Acesso em: 09 de julho de 2018.

PARÍSIO, Thiago. **Gestão de materiais e de patrimônio no serviço público**. Escola de Contas do Tribunal de Contas dos Municípios. Goiás, 2014. Disponível em: <https://www.tcm.go.gov.br/explorer/repositorio/Gestao_Materiais_Patrimonio_Apostila_TC_M-GO_2014.pdf>. Acesso em: 10 de julho de 2018.

ROSA, Rodrigo de Alvarenga. **Gestão Logística**. 2.ed. reimpressão. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2012. Disponível em: <<http://pos2.nead.ufsj.edu.br/GPM/GPM2017/moodle/mod/folder/view.php?id=310>>. Acesso em: 09 de julho de 2018.

RUA, Maria das Graças. **Políticas Públicas**. 2.ed. reimpressão. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC, 2012. Disponível em: <<http://pos2.nead.ufsj.edu.br/GPM/GPM2017/moodle/mod/folder/view.php?id=128>>. Acesso em: 10 de julho de 2018.

SETE LAGOAS, **Lei Delegada nº 07 de 23 de setembro de 2013**. Cria nova estrutura administrativa da Secretaria Municipal de Administração e dá outras providências, com base no Decreto Legislativo nº 1.211/2013. Publicada em 05 de outubro de 2013, Diário Oficial Eletrônico do Município de Sete Lagoas. Disponível em:

<<https://leismunicipais.com.br/prefeitura/mg/setelagoas?types=8&q=07>> Acesso em: 05 de agosto de 2018.

SETE LAGOAS, Lei Complementar n° 81/2003 de 04 de setembro de 2003. Dispõe sobre o plano de cargos, carreiras e vencimentos da Prefeitura Municipal de Sete Lagoas, o estímulo à formação profissional do servidor, sua contribuição ao processo de trabalho, e dá outras providências. Disponível em:

<<https://leismunicipais.com.br/prefeitura/mg/setelagoas?types=4&q=81>>. Acesso em: 05 de agosto de 2018.

SIQUEIRA, Kátia Silvério; TEIXEIRA, Rogério de Assis. **A organização e gestão do almoxarifado na administração pública**, 2013. Disponível em:

<www.amog.org.br/amogarquivos/TCCPOS-TURMA-2012/Katia-Silveira-silverio.pdf>.

Acesso em: 11 de maio de 2018.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. 2.ed. reimpressão. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC, 2012. Disponível em:

<<http://pos2.nead.ufsj.edu.br/GPM/GPM2017/moodle/mod/folder/view.php?id=390>>.

Acesso em: 15 de julho de 2018.

ZANON, Edegar José. **Administração de material no setor público**. Ijuí: Unijuí, 2008.

Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br>>. Acesso em: 14 de julho de 2018.

APÊNDICE A

ROTEIRO DA ENTREVISTA

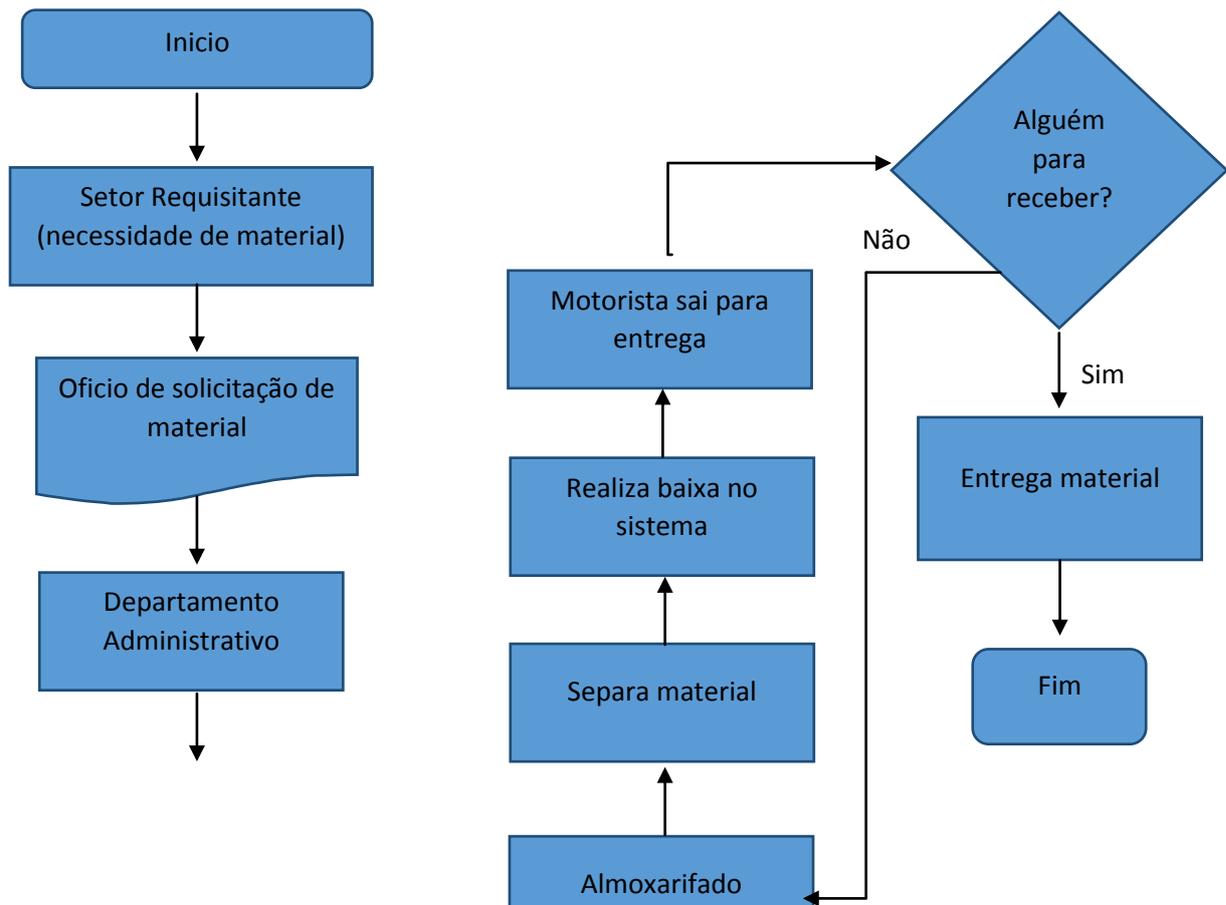
Data da entrevista: / /

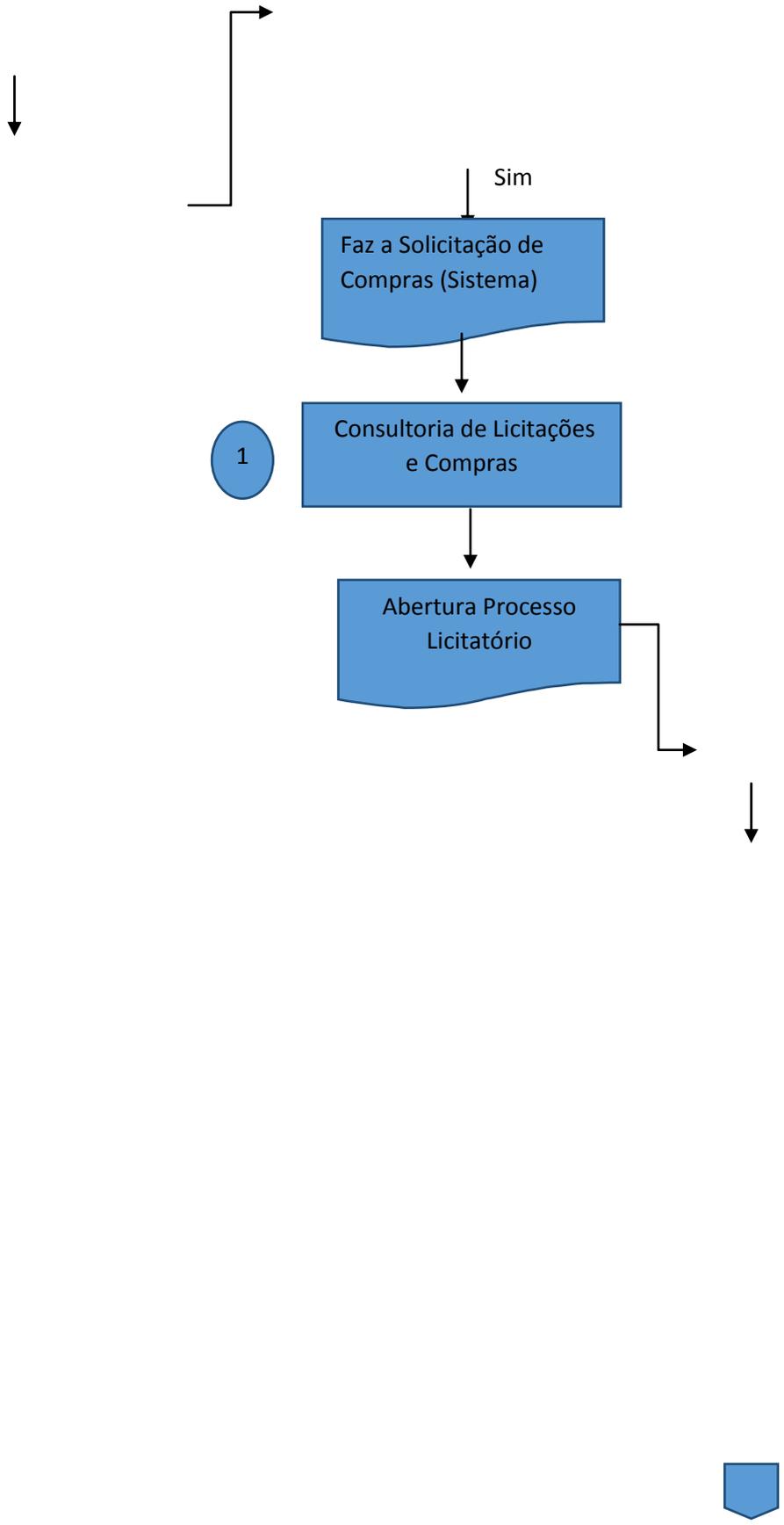
1. Qual o cargo que o senhor (a) exerce? Há quanto tempo?
2. Pode me descrever algumas funções que você desempenha, por favor.
3. Você recebeu treinamento para exercer essas funções? De que forma?
 - Alguém te informou que as suas funções eram essas?
 - Se você precisasse sair do setor, por exemplo, ou tirar férias, como seria treinado “um novato” para desempenhar as suas funções? Há algo por escrito, formalizado?
4. Tem pessoas no seu setor/departamento que te auxiliam na execução das tarefas?
5. Quais são as principais pessoas com quem você precisa relacionar externamente ao seu setor, para que suas atividades possam ser desenvolvidas?
 - Elas são acessíveis?
6. Você sabe me dizer como se dá o processo de compras na Secretaria de Administração, quais os passos devem ser seguidos e quanto tempo se gasta em média? Pode me descrever, por favor.

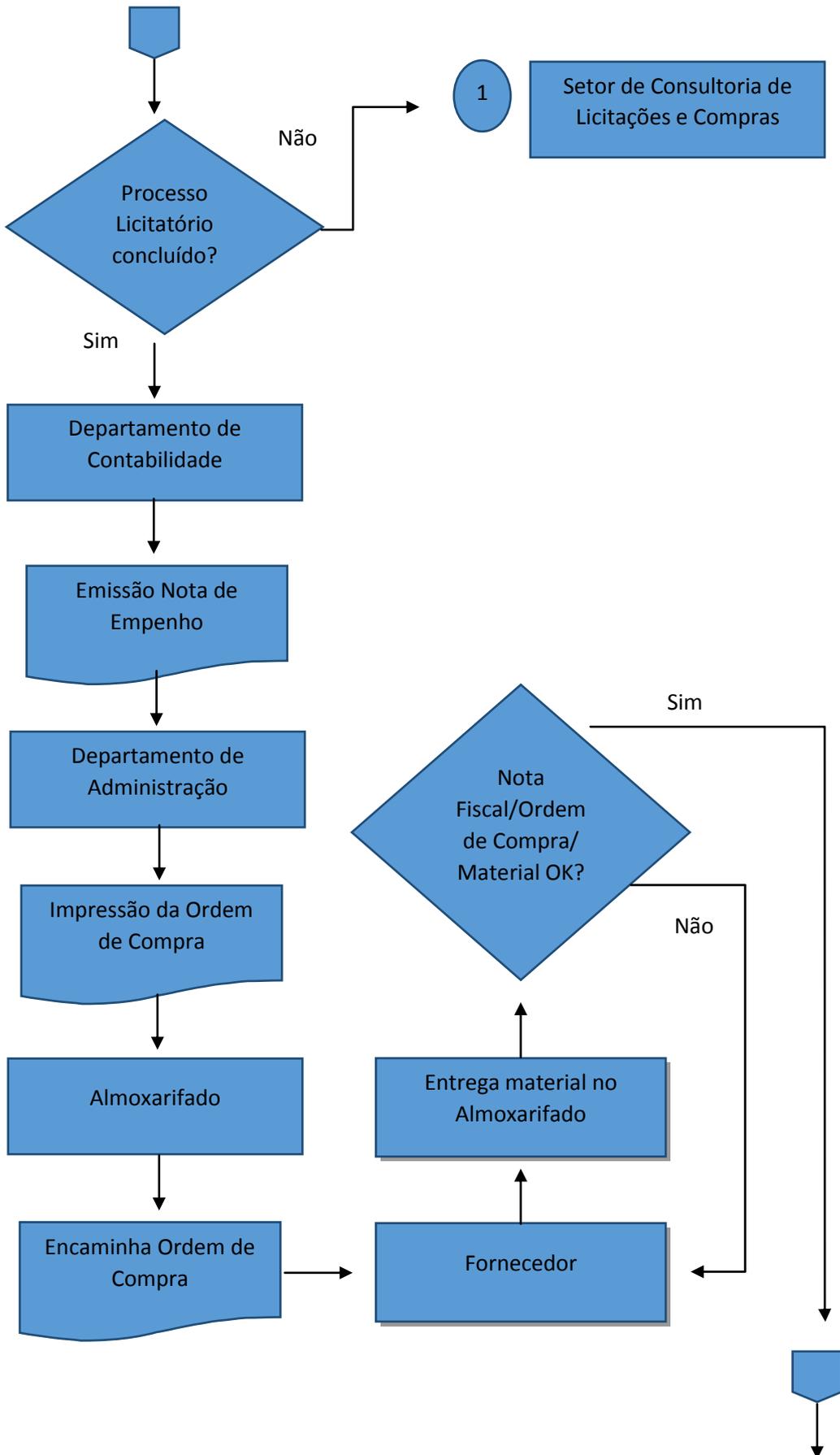
7. Depois que o produto “é comprado” e chega ao Almoxarifado, você sabe me dizer quais são os próximos procedimentos realizados? Pode me descrever, por favor.
8. Como faz para solicitar um produto ao Almoxarifado? E como ele é entregue?
9. Já faltou material no estoque, de modo a impedir o atendimento de uma demanda? Se você lembrar de algum exemplo, pode dizer, por favor.
- Já houve casos de materiais vencidos ou inservíveis?
 - Na sua concepção, os funcionários utilizam de forma adequada os produtos?
10. Quais os limites e desafios (dificuldades) enfrentados por você (tanto internos quanto externos) que impedem que suas funções sejam desempenhadas de forma eficiente?
11. Quais ferramentas são utilizadas para facilitar o controle de compra/estoque? Há um sistema de informações integradas?
12. Você percebe que o processo de administração de materiais (envolvendo as etapas de requisição, compras, recebimento, armazenagem, entrega e utilização pelos usuários) é tratado como algo importante dentro da Secretaria de Administração?
13. Deixe suas sugestões, reclamações ou elogios.

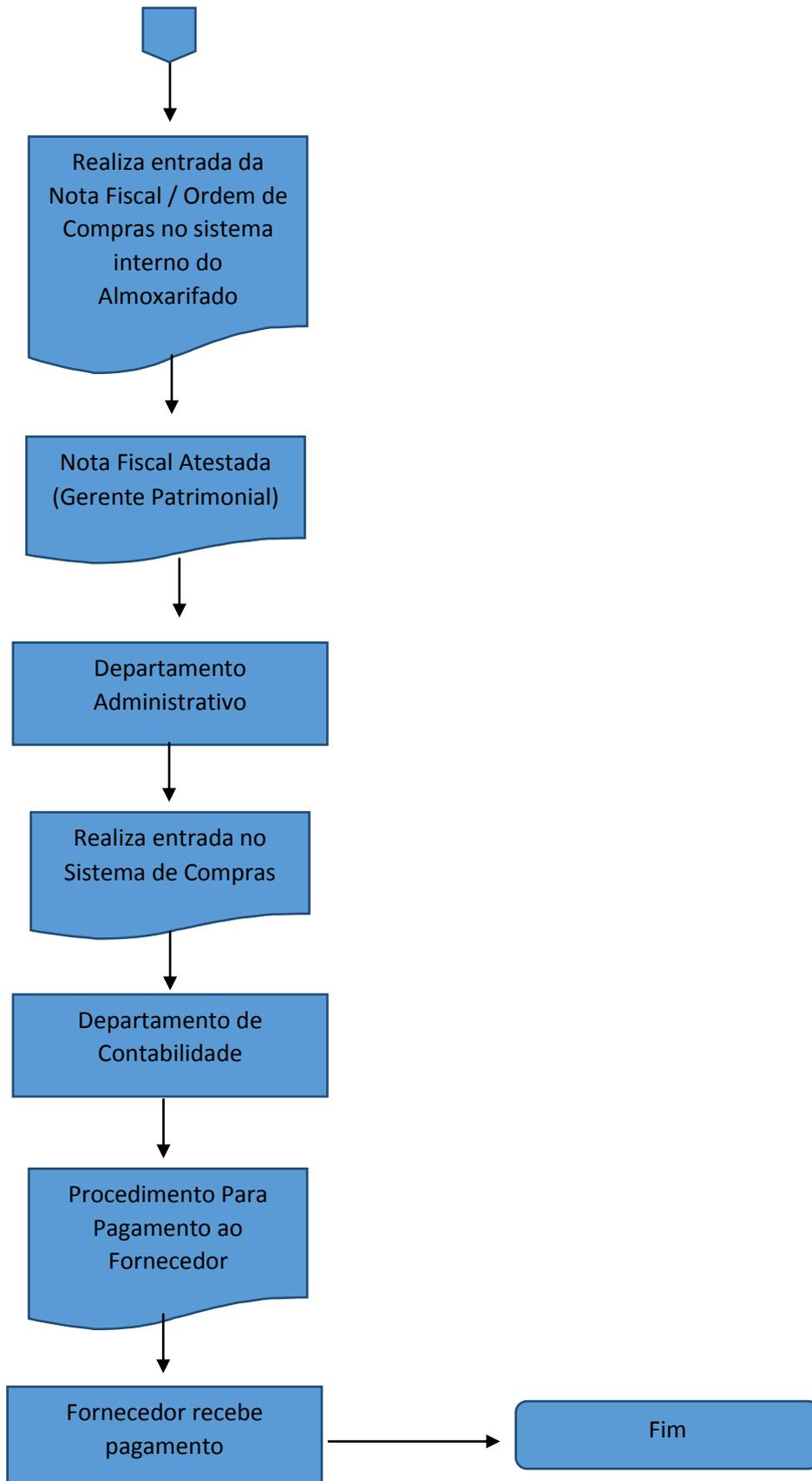
APÊNDICE B

FLUXOGRAMA CONFORME DESCRIÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS ENTREVISTADOS









APÊNDICE C

PROPOSTA DA CARTILHA INFORMATIVA – MODELO

6 – Qual a situação dos recursos financeiros para a aquisição de materiais?

Conforme reportagem de Cunha (2016), após a crise econômica, os recursos públicos tem se tornado cada vez mais escassos, uma vez que atingiu a arrecadação dos tributos e em consequência, houve a diminuição dos repasses das verbas.

7 – O que posso fazer no dia a dia, para contribuir para uma administração de materiais que dê resultados positivos?

Primeiramente, é necessário adotar uma postura de uso consciente dos materiais, de modo a evitar desperdícios. Como exemplo, zelar pela guarda dos materiais, para evitar que os mesmos se percam (observação: as canetas e os clips são os principais dessa lista); imprimir ou tirar cópias apenas do que for realmente necessário (antes, conferir para verificar se está correto); não criar “almoxarifados internos” em cada setor; solicitar ao Almoxarifado apenas uma quantidade necessária para um período mais curto, a fim de evitar perdas por vencimento do prazo de validade, dentre outras ações.

Além disso, lembre-se de todo o esforço necessário para a realização de um processo de compras, então, vale a pena refletir se realmente é necessário e vantajoso para a Administração.

Elaborada por: Aline Aparecida Nascimento de Paula (servidora pública municipal e aluna da UFSJ – NEAD – Curso Especialização em Gestão Pública Municipal)

Referências:

COELHO, Ricardo Corrêa. O público e o privado na gestão pública. 2.ed. reimpressão. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC, 2012. Disponível em:

<<http://pos2.nead.ufsj.edu.br/GPM/GPM2017/moodle/mod/folder/view.php?id=85>>. Acesso em: 09 de julho de 2018.

CUNHA, Carolina. Dívida pública: municípios e estados brasileiros estão com os cofres vazios. 2016. Disponível em <<https://vestibular.uol.com.br/resumo-das-disciplinas>>. Acesso em: 06 de junho de 2018

FENILI, Renato Ribeiro. Gestão de materiais. Brasília: Enap, 2015. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/>>. Acesso em: 11 de maio de 2018.

ROSA, Rodrigo de Alvarenga. Gestão Logística. 2.ed. reimpressão. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2012. Disponível em:

<<http://pos2.nead.ufsj.edu.br/GPM/GPM2017/moodle/mod/folder/view.php?id=310>>. Acesso em: 09 de julho de 2018.



Prefeitura Municipal
de Sete Lagoas

SECRETARIA MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO

CARTILHA INFORMATIVA

ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS:

“Qual a minha contribuição?”



Servidores da Prefeitura Municipal de Sete Lagoas/ Secretaria de Administração:

O objetivo desta cartilha é esclarecer como se dá o processo de administração de materiais dentro de nossa Secretaria, em especial a etapa de compras e, conscientizar a cada um sobre a importância da correta e adequada utilização dos materiais.

1 – O que é Administração de materiais?

De acordo com Rosa (2012, p. 33), a administração de materiais pode ser vista como “um conjunto de atividades que tem por finalidade o abastecimento de materiais para a organização pública ou privada no tempo certo, na quantidade certa, na qualidade solicitada, sendo tudo isso conseguido ao menor custo possível.”

2 – Quais são os envolvidos na Administração de Materiais, dentro da Secretaria de Administração?

Todos são atores participantes deste processo: desde o setor requisitante (também chamado de cliente final), o Departamento Administrativo (setor de requisições) e o Almoxarifado.

3 – Como se dá o processo de compras dentro da Secretaria de Administração?

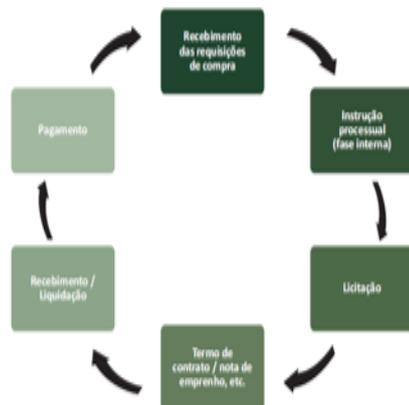


Figura 1 - O ciclo de compras particularizado à realidade do setor público
Fonte: (Adaptado de FENILI, 2015)

Resumidamente, o processo se dá quando um setor encaminha seu pedido de compra ao Secretário de Administração, via Departamento Administrativo (setor de requisições). É conferida a disponibilidade orçamentária e devido ao contingenciamento de despesas, o pedido é encaminhado ao Departamento de Contabilidade para liberação. Caso seja autorizado, é confeccionado a Solicitação de Compras, que é encaminhada à Consultoria de Licitações e Compras. Se o valor estimado ultrapassar o limite previsto na legislação (Lei nº 8.666/1993) para a realização de compra direta, é necessário a elaboração de um Termo de Referência, para abertura de um processo licitatório em outra modalidade (concorrência, tomada de preços, convite ou pregão). Depois de finalizado o PL, é encaminhado ao Departamento de Contabilidade para emissão da Nota de Empenho. Os documentos retornam à Secretaria de Administração para emissão da Ordem de Compra e assinatura do Secretário. A Ordem de Compra é encaminhada ao Almoxarifado, que entra em contato com o fornecedor. O material é entregue, conferido e lançado em sistema. A nota fiscal é devolvida para o Departamento Administrativo, para liquidação via sistema e encaminhada ao Departamento de Contabilidade, que por sua vez, confere e encaminha à Tesouraria para o pagamento.

4 - É um processo simples?

Não. Como representado na Figura 1 e expresso acima, trata-se de um processo complexo, que envolvem vários setores e o dispêndio de recursos. Além disso, conforme Coelho (2012), a Administração Pública só pode realizar aquilo que a Lei expressamente autorizar.

5 - O que devo refletir antes de solicitar a aquisição de um material?

- Eu realmente necessito desse material para desempenhar minhas funções?
- Qual a quantidade?
- Há disponibilidade no Almoxarifado?
- Qual o tempo médio para o processo de compra?
- Para quando eu preciso?
- Qual a especificação correta do material?
- Com quais fornecedores posso fazer as cotações?