

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

EDER SANTOS DE OLIVEIRA

**LOGÍSTICA: DO CONTROLE EFETIVO DE BENS JUNTO A SECRETARIA
MUNICIPAL DE COOPERAÇÃO PARA ASSUNTOS DE SEGURANÇA PÚBLICA /
DEPARTAMENTOS DA GUARDA MUNICIPAL E TÉCNICO**

**Foz do Iguaçu
2011**

EDER SANTOS DE OLIVEIRA

LOGÍSTICA: DO CONTROLE EFETIVO DE BENS JUNTO A SECRETARIA MUNICIPAL DE COOPERACAO PARA ASSUNTOS DE SEGURANÇA PÚBLICA / DEPARTAMENTOS DA GUARDA MUNICIPAL E TÉCNICO

PROJETO TÉCNICO apresentado à Universidade Federal do Paraná para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.
Orientador: Prof. Roberto Cervi

**Foz do Iguaçu
2011**

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	04
1.1	Apresentação/Problemática.....	06
1.2	Justificativa	06
2.	REVISÃO TEÓRICO- EMPÍRICA.....	07
3.	METODOLOGIA.....	11
4.	ORGANIZAÇÃO PÚBLICA.....	11
4.1	Descrição geral.....	11
4.2	Diagnóstico da Situação Problema.....	12
5.	PROPOSTA	14
5.1	Desenvolvimento da proposta.....	15
5.2	Plano de Implantação.....	16
5.2.1	Do Controle.....	16
5.2.2	Do Patrimônio.....	17
5.2.3	Da Codificação de Bens.....	18
5.2.4	Do Plano de Trabalho.....	20
5.2.5	Do Treinamento.....	24
5.3	Recursos.....	24
5.4	Resultados Esperados.....	25
5.5	Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas.....	25
	CONCLUSÃO.....	26
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	27

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO.....	20
QUADRO 2 – IDENTIFICAÇÃO DA INSTITUIÇÃO	20
QUADRO 3 – IDENTIFICAÇÃO DO COORDENADOR DO PROJETO.....	21
QUADRO 4 – DESCRIÇÃO DOS EQUIPAMENTOS.....	22
QUADRO 5 – DESCRIÇÃO DO PROGRAMA DE COMPUTADOR.....	22
QUADRO 6 – CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO.....	23
QUADRO 7 – CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO.....	24

1. INTRODUÇÃO

A participação da Guarda Municipal junto à sociedade é na sua essência, uma proposta de filosofia de trabalho que pretende incorporar valores éticos, estéticos, democráticos e humanistas. Tem como ponto de partida o respeito pela diversidade natural e cultural, buscando uma melhoria na qualidade de vida. Defender a idéia da Guarda Municipal bem preparada e equipada inserida no cotidiano de cada bairro é promover uma forma de viver mais coerente com os ideais de uma sociedade sustentável e democrática.

O presente trabalho versa sobre o controle efetivo de material permanente dentro da Secretaria Municipal de Cooperação para Assuntos de Segurança pública órgão da administração direta da Prefeitura do Município de Foz do Iguaçu. O controle, nas organizações, é o processo que propicia uma verificação e avaliação dos procedimentos. Sem controle, as instituições podem perder-se no caos gerado pela desorganização. São muitos os itens a controlar em cada instituição, dentre eles, encontra-se o material permanente.

Na atualidade, a tecnologia vem avançando e, com esse avanço, traz novas e mais eficazes formas de controlar empresas. As organizações buscam meios mais rápidos e seguros para realizarem sua administração.

No decorrer deste trabalho serão apresentados os métodos atualmente empregados no controle de material permanente bem como a determinação de uma proposta que possa levar a efeito uma forma efetiva para o controle destes bem.

Para atingir tal objetivo foi inicialmente preparado um referencial teórico para embasar a forma da pesquisa que abarca temas como Controle, Treinamento, Departamentalização, Patrimônio, Codificação dos Bens, Logística e Estoques.

Ao final do estudo, mediante idéias conclusivas e sugestões, finalizando com a apresentação das limitações da pesquisa. Espera-se, desta forma, atingir os objetivos propostos, bem como oferecer subsídios para que esta Instituição possa a cada dia, melhor prestar seus serviços para a comunidade da Tríplice Fronteira.

Do ponto de vista prático, acredita-se que o estudo terá condições de oferecer subsídios para contribuir com a melhora do desempenho das atividades da Guarda Municipal; do ponto de vista teórico, o trabalho deverá possibilitar uma visão geral da legislação municipal dos ritos processuais, bem como dos textos que a interpretam e/ou aprofundam.

1.1 Apresentação/Problemática:

A presente pesquisa trata sobre o controle efetivo de material permanente dentro Secretaria Municipal de Cooperação para Assuntos de Segurança Pública, com o objetivo de propor informações e sugestões, após um diagnóstico, que possam subsidiar uma forma efetiva para o controle de material permanente, buscando saber se atual forma de controle satisfaz às necessidades da Corporação, Identificar quais os problemas enfrentados para o controle efetivo dos bens, analisando quais seriam os pontos de referência mais indicados para a formulação de uma proposta de efetivo controle de bens materiais (permanente e de consumo).

Entender como se procedem aos ritos administrativos empregados na Logística do Órgão, apresentar como sugestão subsídios para a implantação de uma forma efetiva de controle dos bens – materiais e de consumo considerando que na atualidade, a tecnologia vem avançando e, com esse avanço, traz novas e mais eficazes formas de controlar empresas. As organizações buscam meios mais rápidos e seguros para realizarem sua administração, a Secretaria Municipal de Cooperação para Assuntos de Segurança Pública, como organização pública, não pode fugir a essa regra.

Objetivo geral do trabalho: Buscar estudo e desenvolvimento de propostas para subsidiar uma forma efetiva para o controle de Bens da Secretaria Municipal de Cooperação para Assuntos de Segurança Pública.

Objetivos específicos do trabalho: 1) Demonstrar como é feito o controle de bens atualmente junto aos Departamentos; 2) Identificar quais os problemas enfrentados para o controle efetivo dos bens; 3) Analisar os pontos de referência mais indicados para a formulação de uma proposta de efetivo controle de bens materiais; 4) Verificar as competências e habilidades dos atuais administradores; e 5) Apresentar como sugestão subsídios para a implantação de uma forma efetiva de controle dos bens permanentes.

1.2 Justificativa

O controle do patrimônio é um dos problemas que as organizações enfrentam. Quanto maior for à empresa, maior é seu patrimônio, e, conseqüentemente, maiores são os problemas enfrentados para a atualização do inventário.

A Secretaria Municipal de Cooperação para Assuntos de Segurança Pública não foge a essa regra. Tendo sob sua responsabilidade o controle de um variado e vasto patrimônio, torna-se difícil manter atualizado também o número e a localização de todos os bens postos a sua disposição para bem prestar sua atividade-fim, que é a proteção dos bens, serviços e instalações municipais.

Estando a carga de material permanente espalhada por todas as células que compõem o seu organograma, desde os Departamentos e Divisões até os órgãos de fiscalização, surge a necessidade de investigar-se sobre formas de controle, o que constitui objeto deste estudo.

A centralização deste controle é importante, mas torna-se por vezes difícil caso não exista uma uniformidade nos registros quer seja físico ou eletrônico, assim como nos modelos empregados com as cautelas.

Na atualidade, a tecnologia avança a passos largos. Esse avanço acarreta muitas mudanças na sociedade, bem como traz em seu bojo diversas modificações no modo de organização das empresas. O uso do computador, com programas específicos para controle de estoque, é realidade em diferentes segmentos de nossa sociedade. Dessa forma, diversas opções de organização são utilizadas nas empresas, pois elas não estão imunes às modificações trazidas pela tecnologia. Cada organização procura buscar maneiras específicas de controlar seu patrimônio, tendo em vista suas peculiaridades e modo de ação, na busca de solução que minimize os prejuízos financeiros e técnicos, possibilitando maior investimento nas prioridades.

Acredita-se que esta busca por racionalização no controle de material permanente deva também ser objetivo desse órgão municipal de Segurança Pública. Por este motivo, e pelo caráter de ineditismo na Corporação, estudar formas de controle de material permanente, objetivo do presente trabalho, por meio da análise do referencial teórico e coleta de dados pertinentes, justifica a realização desta pesquisa.

2. REVISAO TEÓRICO-EMPIRICA:

A prefeitura de Foz do Iguaçu tem em sua estrutura organizacional a Secretaria Municipal da Administração que é responsável pelo Departamento de Administração e Patrimônio e Departamento de Compras e Suprimentos, conforme a Lei 3025/2005 tem entre suas atribuições manter o controle e o registro de bens

móveis do Município; Controlar as incorporações de bens móveis (aquisições, doações, convênios e outros). Mas, neste mesmo dispositivo a Secretaria Municipal de Cooperação para Assuntos de Segurança Pública, como órgão público, também tem sob sua responsabilidade todo um conjunto de bens, os quais devem cuidar administrar e prestar contas.

Bresser e Spink na obra a Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial, fazem exposições acerca dos tipos de administrações públicas mais adequados, tratando da reforma administrativa como objetivo geral, a transição de uma administração pública burocrática para gerencial, no entanto adverte que tal mudança não pode ocorrer da noite para o dia e de igual forma não pode exercer intensidade demasiada.

“Na verdade a administração pública gerencial deve ser construída sobre a administração pública burocrática. Não se trata de fazer tabula rasa desta, mas de aproveitar suas conquistas, os aspectos positivos que ela contém ao mesmo tempo em que se vai eliminando o que já não serve” (Bresser e Spink, 2005, pg. 26)

Em seu contexto transmite que, se deve conservar e aperfeiçoar, ou ainda implantar – face não ter até hoje não existir apesar de toda a ideologia burocrática o país enfrentou principalmente nas décadas de 80 e 90, em que se aperfeiçoaram certas instituições burocráticas, como a exigência de concurso ou de processo seletivo público, carreiras formalmente estruturadas e, estabilidade funcional. Nesses termos é preciso e conveniente que continuem os esforços no sentido da instalação de uma administração pública burocrática no país.

Na medida em que uma organização cresce, ela tende a se diferenciar e a especializar cada vez mais as unidades que compõem sua estrutura organizacional. O neoclassicismo apresenta a teoria do Departamento referindo-se a uma área, divisão ou segmento distintos de uma empresa sobre a qual um administrador tem autoridade para o desempenho de atividades específicas. Assim o termo Departamento assume por similaridade as expressões Divisão, unidade de organização ou setor. Na medida em que ocorre a especialização do trabalho, a organização passa a agrupar as diferentes atividades em unidades maiores para garantir a adequada coordenação e integração.

Chiavenato (2001, pg. 326) informa que:

“Departamentalização por produtos/serviços: Envolve diferenciação e agrupamentos de atividades de acordo com o resultado da organização, isto é, de acordo com o produto ou serviço realizado. Todas as atividades requeridas para suprir um produto ou serviço – mesmo que sejam dissimilares – deverão ser agrupadas no mesmo departamento. Baseia-se nos produtos ou serviços executados pela organização, que se descentraliza em função deles”.

Demonstra que a junção das atividades da organização pelos produtos ou linhas de produtos vem de encontro com a modernidade de forma facilitar o emprego tecnologia, das máquinas e equipamentos, do conhecimento, da mão de obra permitindo uma intensificação de esforços e concentração que aumentem sobremaneira a eficiência da organização. Apresenta ainda, em seu contexto vantagens e desvantagens da departamentalização por produtos, sendo a primeira por fixar a responsabilidade dos departamentos para um produto ou linha de produto ou serviço ou facilitar a coordenação interdepartamental e a inovação e, como desvantagem a departamentalização funcional que concentra especialistas em um grupo sob uma só chefia, a departamentalização por produtos dispersa-os em subgrupos orientados para diferentes produtos e, ainda enfatiza a coordenação em detrimento da especialização.

Nesse sentido devemos conhecer acerca da Logística, pois ela é o conjunto de todas as atividades de movimentação e armazenagem necessárias facilitando o fluxo de produtos, do ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, como também dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, obtendo níveis de serviço adequados aos clientes, a um custo razoável.

Devemos analisar acerca do armazenamento ou estoques, frisar quais são os métodos de endereçamento ou localização dos bens, seu sistema usado para localizar e recuperar as mercadorias dos pontos de armazenagem deve ser levado a efeito quando se pretende propor um projeto de carga de materiais. Segundo Ballou (1993, pg.188) há dois métodos básicos:

“O sistema de endereçamento e o sistema de endereços variáveis. Quando as mercadorias chegam ao depósito, elas devem ser depositadas em algum lugar, entretanto quando o pedido é montado, os itens apropriados precisam ser encontrados e retirados”.

Verifica-se que o controle poder existir com eficiência em que os níveis de estoques são supervisionados atendendo a demanda de entrada e saída de acordo à oscilação. O grande objetivo de uma boa administração de material carga é com muita estratégia em eliminar do espaço útil todos os itens que não tem certa

rotatividade no estoque, ou seja, retirar de movimentação os itens que estão inertes no estoque, sem muita demanda, transferindo, portanto o investimento que ficaria sem movimentação por um período mais longo, por materiais com alta rotatividade.

Outro aspecto relevante tratasse de uma boa gestão de projetos para atendimentos das demandas acima expostas. Nesse sentido alguns conceitos básicos são expostos por Alecian e Fousher (2007, pg.294):

“De uma missão que é claramente formalizada, e que serve de referencias permanente. (...) De uma organização funcional, temporária, fundamentada, numa reunião de competências de um grupo de homens e de mulheres, em suas contribuições de conhecimentos e seu potencial de trabalho. De meios representados pelos recursos financeiros, técnicos, mas também de meios em termos de tempo e metodologias”.

Observando a passagem acima fica evidenciado que há cuidados a serem tomados quanto a uma confecção de um projeto que vão desde um grupo técnico que possuam competências, mas não é somente isso a ser observado é importante considerar fatores alguns obstáculos que freqüentemente ocorrem, exemplificando falta de orçamento, atrasos na conclusão de etapas, interesses conflitantes entre os gestores e falhas estruturais em relação aos objetivos.

Nesse sentido constatasse que a Secretaria Municipal de Cooperação para Assuntos de Segurança Pública possui em seu organograma o Departamento Técnico e a Divisão de Planejamento (Lei municipal nº 3025/2005) que tem a atribuição de planejar toda a renovação do suporte Logístico e Administrativo, sem contar ainda com as interferências nas questões operacionais com o desenvolvimento de ações de prevenção da violência e de táticas operacionais diárias. E, ainda neste caso a demanda de serviços é imensamente superior ao emprego de servidores alocados neste setor, onde há a presença tão somente de um chefe de Divisão e um auxiliar, o que se pode considerar um risco ocupacional com o excesso de trabalho aos servidores e um risco para o órgão que, talvez veja seu crescimento limitado as respostas das demandas surgidas. Mas com toda essa forma apresentada, verificasse que houve um crescimento significativo na formação e aprovação de projetos advindas desse setor, conforme demonstrado na formação de convênios com o governo federal para a reestruturação de reaparelhamento da Guarda Municipal conforme convênio sob nº0136/2005, nº 724540/09 e para o emprego de câmeras de monitoramento da cidade nº 749522/10, somando uma rubrica de mais de (R\$ 8.000,000, 00) oito milhões de reais (Portal da Transparência/governo federal)

3. Metodologia

É imperioso que a corporação identifique as medidas estratégicas que possam melhorar o atual quadro e que, permita uma melhor sua prestação de serviços de segurança pública, com base em uma metodologia gerencial moderna, inspirada na administração participativa, gestão de qualidade total, organização e métodos, implementação de atividade de marketing e inovações tecnológicas. Portanto, faz-se necessário a realização de pesquisas bibliográficas e documentais com o intuito de se buscar dados mais precisos e analisados que venham a enriquecer este trabalho, objetivando apresentar resultados das atividades de logística desenvolvidas de pela Guarda Municipal. O método a ser utilizado na confecção da monografia é o dedutivo realizado por meio de revisão bibliográfica, Leis e regulamentos.

Gil (1999 p.26) explica sobre o método dedutivo, como segue:

“método de base racionalista, pressupõe que apenas a razão pode conduzir ao conhecimento verdadeiro. Partindo de princípios reconhecidos como verdadeiros e inquestionáveis (premissa maior), o pesquisador estabelece relação com uma proposição particular (premissa menor), para a partir do raciocínio lógico, chegar a verdade daquilo que se propõe (conclusão)”.

Tal método proporcionará conhecimento de técnicas para proposição de sistemas de controle junto a Guarda Municipal.

4. ORGANIZAÇÃO PÚBLICA (unidades de análise)

Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu - Unidade (02) Secretaria Municipal de Cooperação para Assuntos de Segurança Pública, - Departamento Técnico, - Divisão de Compras e Patrimônio.

4.1 Descrição geral:

A Secretaria Municipal de Cooperação para Assuntos de Segurança Pública, como órgão público, vinculado a prefeitura municipal também tem sob sua responsabilidade todo um conjunto de bens, os quais devem cuidar, administrar e prestar contas de acordo como o previsto na Lei 3025/2005.

A responsabilidade e encargos decorrentes pela guarda e uso legal e regulamentar dos bens é do órgão principal concomitante com a unidade de terceiro nível - Divisão de Compras e Manutenção, assim como do usuário. Entretanto com relação a bens de utilização em caráter exclusivo, é emitido termo de responsabilidade, via Cautela, sobre esse bem pelo servidor, que assume as responsabilidades e encargos decorrentes sobre este.

Nesse aspecto acerca da Administração de materiais Rosa (2010, pg.35) conceitua que a administração de Materiais na logística:

“é o conjunto de atividades que tem por objetivo planejar, executar e controlar os materiais adquiridos e usados por uma organização ou por um órgão público com base nas especificações dos produtos a serem adquiridos”.

Os bens devem ser periodicamente inventariados, pois, por ocasião de passagem de função, o titular da função e seu assessor acompanharão o inventário dos bens, efetivando a comparação da existência física com a respectiva listagem. Se constatada falta de bens (independente de motivo), o responsável deverá comunicar de imediato o detentor da carga, que levará o fato de imediato ao conhecimento do Diretor do Departamento Técnico, ao Secretario de Segurança e ao Secretario da Administração para providências necessárias que o caso requerer.

Todo material recebido deve ser examinado e feito registro de entrada em processo administrativo a ele correspondente. O mesmo ocorrerá quando em situação de descarga, quer seja motivada por perda, extravio ou dano. A estes procedimentos são vinculados todo material de carga quais sejam: materiais oriundos de compras, doação, comodato, cessão de uso ou convênio.

Essas tarefas, para serem levadas a efeito, necessitam de organização e de um sistema de controle adequado que possa proporcionar segurança no controle na agilidade no fluxo de entrada e saída assim como apuração do estoque permanente.

4.2 Diagnóstico da Situação Problema:

Para compor medidas que formarão um projeto de readequação do sistema de controle dos bens materiais do órgão em estudo, há a necessidade de se compreender a forma de aquisição dos bens, como se dão os processos, seguindo

para a forma de utilização, fiscalização, manutenção, armazenamento e controle destes bens.

Dagnino (2010, pg.95) em sua obra planejamento estratégico ensina que:

“A metodologia de Diagnóstico de Situações (MDS) busca viabilizar uma primeira aproximação aos conceitos adotados para o PEG e ao conjunto de procedimentos necessários para iniciar um processo dessa natureza numa instituição pública, de governo. Do ponto de vista mais formal e enfatizando seu caráter pedagógico mais do que o de ferramenta de trabalho que ela possui, a MDS pode ser considerada como uma variação da metodologia do estudo de caso ou do “método do caso”, amplamente utilizada desde o início do século XX nas Escolas de Direito e de Administração (pública e de empresas) em todo o mundo”.

É importante entender como são os procedimentos adotados atualmente no caso específico da Guarda Municipal e, com isso organizar uma ferramenta que possa compreender as diversas ações a serem destacadas como o recebimento dos materiais pelo Almoxarifado Central, pela Divisão de Compras que, carece de certificação de recebimento, registro de entrada, onde as informações são arquivadas ora nos livros ora em banco de dados eletrônico. As utilizações dos insumos seguem ritos diferentes de acordo com sua modalidade de utilização. Há o material utilizado em coletivo na forma de giro junto ao almoxarifado operacional para bens como armas, munições, lanternas entre outros. Outros são entregues, via cautela, como rádios, coletes balísticos, uniformes, etc.

Outra forma se dá quanto a utilização das viaturas, com seu controle feito pelo Inspetor de Dia (responsável pelas equipes de serviços diurnos).

Verificasse que há controle fiel do armamento, das munições com seus registros de utilização mantidos no almoxarifado operacional, via livro de registros, há o controle precário do Inspetor de Dia quanto ao uso das viaturas e guarda dos bens que, via de regra não seguem padrão nenhum. Por outro lado o Sistema de armazenamento e carga de material que envolve os vários setores do órgão em estudo, ainda não está todo informatizado, com parte de seu controle feito ainda por livros de estoque. Motivo pelo qual merece atenção no quesito disposição de computadores e software adequados. Em outro sentido a Guarda Municipal esta implantando Sistema de Gerenciamento de Banco de Dados que, contara com uma face exclusiva para o setor de compras, bens patrimoniais e manutenção.

5. PROPOSTA

A atividade de armazenagem inclui-se, por certo, entre as preocupações de um homem desde o tempo em que habitava cavernas. Armazenar as parcas viatualhas, acumulando-se e conservando-as para o inverno ou tempos de escassez, talvez representasse um de seus maiores desafios. A evolução da sociedade não modificou a necessidade de armazenar água, colheitas, matérias primas industriais, todo um acervo material, enfim, da civilização, para emprego futuro.

Pegas (1998, pg. 5) faz a seguinte reflexão:

“Paradoxalmente, o convívio entreito com as necessidades e soluções decorrentes de armazenagem faz com que o assunto apesar de importantíssimo, seja por vezes, negligenciado e pouco explorado em literatura e formas próprias”.

Na preparação para a guerra a armazenagem de variados e vultosos estoques produtos estratégicos insere-se entre as medidas mais importantes e tem se constituído em um dos fatores determinantes do resultado final do conflito. Sunz-Tzu em sua obra a Arte da Guerra (2008, pg. 90) informa que:

“Devemos concluir, então que um exército sem sua tropa de bagagem estará perdido; sem suas provisões, estará perdido; sem suas bases de suprimento, estará perdido”.

Embora de forma dispersa e sem muita atenção a matéria Logística, por vezes é encontrada mesclada com outras. Mas para que haja o perfeito equilíbrio entre a oferta e a demanda num ambiente público ou não, o assunto torna-se merecedor de aprofundamento em nível de pesquisas metódicas e sistemáticas, para subsídios de um projeto consistente ao fim que se propõe.

Tendo sob sua responsabilidade o controle de um variado e vasto patrimônio, torna-se difícil manter atualizado também o número e a localização de todos os bens postos a sua disposição para bem prestar sua atividade fim, que é a proteção dos bens, serviços e instalações municipais, além de novas agregadas como a manutenção da ordem pública. Estando a carga de material permanente, cautelada ou não, mas descentralizada, nas mãos das 12 equipes com efetivo de 144 homens, do policiamento comunitário, surge à necessidade de investigar-se sobre formas de controle, o que constitui objeto deste estudo.

Na atualidade, a tecnologia avança a passos largos. Esse avanço acarreta muitas mudanças na sociedade, bem como traz em seu bojo diversas modificações no modo de atuação da organização. O uso do computador, com programas (softwares) específicos para controle de estoque, é realidade em diferentes segmentos de nossa sociedade. Dessa forma, diversas opções de organização são utilizadas nas empresas, pois elas não estão imunes às modificações trazidas pela tecnologia.

Cada organização procura buscar maneiras específicas de controlar seu patrimônio, tendo em vista suas peculiaridades e modo de ação, na busca de solução que minimize os prejuízos financeiros e técnicos, possibilitando maior investimento nas prioridades quer seja sua atividade fim.

Acredita-se que esta busca por racionalização no controle de material permanente deva também ser objetivo da Secretaria Municipal de Cooperação para Assuntos de Segurança Pública. Por este motivo, e pelo caráter de ineditismo na Corporação, estudar formas de controle de material permanente, objetivo do presente trabalho, por meio da análise do referencial teórico e coleta de dados pertinentes, justifica a realização desta pesquisa, com intuito de operar em uma proposta viável.

5.1 Desenvolvimento da proposta

A análise se dará junto a DPTN- Departamento Técnico - DVCPM - Divisão de Compras, Bens e Manutenção, setor que compreendido como responsável pela Logística, Patrimônio e Orçamento, é a primeira fase do processo de conhecimento da atual forma e atividades de gestão no âmbito da Secretaria Municipal de Cooperação para Assuntos de Segurança Pública. Assim, foram coletadas informações acerca dos parâmetros como fluxograma de bens, elementos de controle com livros registros, conhecimento de sistemas de computador, local de armazenagem, forma de acesso aos bens e forma de armazenamento. Tais amostras são validadas conforme expõe Olabuénaga, (1999, p.65) “É uma amostra válida para o conhecimento do campo de estudo e, além do mais, é econômica e menos trabalhosa, considerando-se uma terminologia de natureza quantitativa”.

Na fundamentação teórica do estudo, são apresentados temas como Controle, Patrimônio, Forma de Codificação de Bens, Treinamento, Controle e Patrimônio, a Fundamentação e o Sistema de Controle de Carga e Patrimônio,

apresentando-se assim a *modus operandi* empregado para o desenvolvimento da pesquisa e proposta.

5.2 Plano de Implantação

Para subsidiar um plano, o presente estudo direcionou-se pela formulação do seguinte problema de pesquisa: Como realizar o controle efetivo de material permanente. Buscando-se resposta, formularam-se as seguintes questões norteadoras da pesquisa:

Na atualidade, de que forma é realizado o controle de material permanente?

A atual forma de controle de material permanente da Secretaria Municipal de Cooperação para Assuntos de Segurança Pública vem satisfazendo às necessidades da Corporação?

Há preparo para os chefes manterem um efetivo controle do material permanente?

Quais os obstáculos a serem enfrentados para que o controle de material permanente seja mais efetivo?

Que medidas são sugeridas por estes administradores para a efetividade no controle de material permanente do órgão?

Partindo-se dessas questões norteadoras, tornasse possível a formulação do plano de ação que contemple informações acerca:

5.2.1 Do Controle

De acordo com Chiavenato em sua obra Teoria Geral da Administração (1994a, p.595) “todo processo administrativo é um sistema cíclico de planejamento, organização, direção e controle.” A função de controle está intimamente relacionada com as demais, propiciando a mensuração, a correção de cursos de ação e a avaliação dos resultados da ação empresarial, obtida a partir do planejamento, da organização e da direção.

Nenhum plano está completo até que se tenha elaborado os meios para controlar e avaliar seus resultados e conseqüências. Portanto, um plano sem controle correspondente é como tentar empinar um papagaio sem linha.

A ilustre doutrinadora Granja (2010, pg, 77) expõe que:

“controle compreende ainda todas as operações, tarefas e atividades do projeto. Pode ser o controle da(s) tarefa(s) atrasada(s) ou com alguma restrição, isto é, que ainda tenha(m) alguma pendência para ser desenvolvida”.

E assim é que todas as ações de um projeto merecem atenção para que não se perca tempo como simples despachos ou assinaturas. É por isso que todas as pendências carecem controle mesmo que para isso todas as ações da organização precisem de desmembramento. Todo responsável por um projeto deve ter sempre olhos para o que acontece em seu desenvolvimento a fim de prover respostas a todas as demandas. Em suma numa abordagem local, verificasse a necessidade de se oportunizar levantamentos precisos acerca dos bens de forma natural e com celeridade, isso será possível com o implemento de normas internas que tenham o foco no controle e movimentação dos bens.

5.2.2 Do Patrimônio

De acordo com Araújo (1981, p.99) o termo almoxarifado é sinônimo de conservação, de controle, de fiscalização e concatenação. Nessa acepção, a palavra pode ser usada com referência ao que se refira à ordem, disciplina, registro de fatos, previsões e provisões, não somente a materiais e matérias-primas, mas também a tudo o que diga respeito à perfeita ordenação, da forma pela qual decorrem os fatos e as previsões como deverão ocorrer.

Em nossa rotina diária, todos somos, de certa forma, almoxarifes. Freud (apud Araújo, 1981.p. 99), afirmou que:

“possuímos no subconsciente um verdadeiro fichário, onde registramos todos os acontecimentos diários de nossas vidas e que, na medida de nossas necessidades, utilizamos os dados ali cadastrados e registrados; nós diríamos que não somente um controle geral existe em nossos cérebros, mas sim um verdadeiro almoxarifado, no qual as nossas emoções são registradas em fichas mentais, das quais nos socorremos a todos os instantes de nossas vidas”.

Dessa forma, somos almoxarifes de todo nosso patrimônio. Assim também ocorre nas empresas e organizações. Na posição de Silva (1983, p.174):

“há toda uma série de itens, aos quais se denominam patrimônio, entendido aqui como o conjunto de bens, direitos e obrigações vinculados a uma pessoa

física ou jurídica que deve ser cuidado, mantido e ordenado, sob pena de mau funcionamento da organização, de perdas e conseqüentes prejuízos”.

Como se vê é pertinente toda e qualquer forma de administração de materiais voltadas ao setor público ou privado, considerando as mesmas necessidades logísticas, e, a correta manutenção do patrimônio, isso envolve aspectos que vão desde o registro da entrada dos bens, seu armazenamento e sua disposição e, é claro o devido controle destes. No caso em estudo o a Guarda Municipal possui vasta relação de bens, mas o registro patrimonial desses é feito pela Secretaria Municipal de Administração. Considerando insuficiente este controle é imprescindível que a administração da Guarda Municipal tenha seu próprio sistema de controle de forma plena e integrada, diferentemente do que ocorre, pois este há setorizações como de manutenção, de compras e almoxarifados operacionais e administrativos, operam cada um com seu controle de forma independente e precário.

5.2.3 Da Codificação de Bens

Nas modernas organizações, a codificação do material é um imperativo ao qual de forma alguma poderão fugir, então como será possível controlar a localização de diversos itens existentes em uma empresa sem a necessária codificação para a identificação? Com o advento da informática, o controle de materiais tornou-se mais fácil, possibilitando um inventário rápido e seguro dos bens de uma organização. Araújo (1981, p.101), comenta “entretanto, é problemático uma empresa possuir os mais avançados sistemas de informatização se os materiais não forem codificados, identificados e lançados no Sistema”.

Foram às indústrias que primeiro sentiram tal problema. Os primeiros fabricantes de máquinas, motores, equipamentos – que, apesar de um tanto rudimentares, já possuíam um número elevado de peças que constituíam conjuntos, sendo que cada conjunto tinha peças com especificação própria – tentaram equacionar fórmulas para a identificação rápida e segura de cada elemento em seus almoxarifados. A solução encontrada foi a da codificação com números. Relevante ainda considerar as novas tecnologias do mercado com disposição de códigos de barras e/ou ainda com os sistemas RFID - Radio Frequência de Identificação digital (traduzido), onde há o processo de controle por simples presença de identificadores

nos bens. Esta ultima, poderá contar ainda com suporte de sistemas no modelo intranet, para processar controles diversos e fiscalização dos gestores.

Provavelmente o código de barras seja o identificador mais familiar, mas a luz usada para varrer o código impõe certa limitação, uma linha de visão direta deriva de forma que o item tenha que estar à frente e na direção correta, sem nada bloqueando o feixe de luz e ao código de barras. Conforme os autores Turbam, Reiner e Poter (2005, pg.25):

“Ha algumas limitações ao código de barras como o fato delas identificarem somente o fabricante e o produto, demonstrando-se inútil para identificar outras coisas como data de validade”.

Identificadores RFID – fornecem mecanismos para identificar um item a distancia com muito menos sensibilidade à orientação do que o leitor óptico. Turbam, Reiner e Poter explicam “a tecnologia RFID oferece capacidade de rastrear os itens e medida que se movem das fabricas às prateleiras, ate a chegada às centrais, tornando possível a cadeia de suprimentos”.

Para o caso da Guarda Municipal tais equipamentos oferecem vantagem no controle diário dos bens, uma vez etiquetados, serão sempre vigiados, dispensando a conferencia diária em alguns setores como das viaturas, motos, armamento letal e não letal, considerando que esta conferencia é diária e podem ocorrer erros nas anotações e/ou anotações indevidas não condizentes com a realidade. Além de poupar economia com servidores e tempo.

O Sistema, portanto deverá: controlar a aquisição de novos bens, descargas de bens, alteração de dados e alterações de valores de bens; gerar automaticamente a numeração dos bens adquiridos, em ordem seqüencial; ter recursos para, no caso de bens adquiridos em lotes e controlados individualmente; a partir de uma única informação, gerar automaticamente relatórios tantos bens quantos forem necessários para o controle individual (quantidade de cópias a gerar); possibilitar o controle de um lote de bens como sendo um bem único para efeito de controle físico, por meio da informação da quantidade de itens que compõem o bem.

5.2.4 – Do Plano de Trabalho

É importante todo projeto a ser apresentado trazer especificado o Plano de Trabalho, onde se pode ter noção dos recursos a serem utilizados em execução, conforme expõe Amorim em sua obra Manual de procedimentos de Celebração, Execução e Prestação de Contas de convênios, Senasp/MJ (2006, pg. 24):

“Plano de trabalho é um instrumento que integra uma proposta de projeto, não pode ser de forma genérica, devendo trazer de forma clara e sucinta, todas as informações suficientes para a identificação do projeto, atividade ou evento de duração certa”

Os quadros a seguir apresentam a identificação do projeto, da instituição bem como a indicação da coordenação formal, como segue nos quadros 1, 2 e 3 a seguir:

Quadro 1: Identificação do Projeto:

IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO	
Título: LOGÍSTICA: DO CONTROLE EFETIVO DE BENS JUNTO A SECRETARIA MUNICIPAL DE COOPERACAO PARA ASSUNTOS DE SEGURANÇA PÚBLICA / GUARDA MUNICIPAL	
Início (mês/ano): Outubro/2011	Término (mês/ano): Dezembro /2011

Fonte: Manual de procedimentos de Celebração, Execução e Prestação de Contas de convênios, Senasp/MJ (2006, pg. 28)

O quadro acima citado representa o título do projeto/proposta a ser apresentado ao órgão da administração pública, indica o início das atividades e seu término. É importante a indicação dos prazos para fins de conhecimento do tempo que se dará sua implantação.

Quadro 2: Identificação da Instituição:

Proponente: Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu – Secretaria Municipal de Cooperação para Assuntos de Segurança Pública		CNPJ-76.206.606/0001-40:
Endereço: Praça Getúlio Vargas, nº 280 – Centro	CEP: 85851-310	DDD: 45
	Tel.: 3521-1000	Fax: 35211372
Município: FOZ DO IGUACU - PR	UF:	<i>E-mail: prefeito@fozdoiguacu.pr.gov.br</i>
		<i>Home page: www.fozdoiguacu.pr.gov.br</i>
Regime jurídico e esfera administrativa: <input type="checkbox"/> Direito Público <input checked="" type="checkbox"/> Municipal		População do município: 319.000
Representante legal: Paulo Mac Donald Ghisi		CPF: 184.060.339-91

Fonte: Manual de procedimentos de Celebração, Execução e Prestação de Contas de convênios, Senasp/MJ (2006, pg. 28)

No quadro especificado acima, são expostos os dados cadastrais com a identificação do órgão a que se destina o projeto, ou seja, a Secretaria Municipal de Cooperação para Assuntos de Segurança Pública-Departamento da Guarda Municipal, assim como a identificação do representante legal da Prefeitura Municipal.

Quadro 03: Identificação do coordenador do projeto:

Nome do coordenador: EDER SANTOS DE OLIVEIRA		CPF: 01873158920
DDD: 45	Telefone: 21059650	Fax: 3521372
E-mail: eder.eso@pmfi.pr.gov.br		Assinatura:

Fonte: Manual de procedimentos de Celebração, Execução e Prestação de Contas de convênios, Senasp/MJ (2006, pg. 10)

No quadro acima especificado são expostos os dados do responsável pela execução do projeto.

Todo projeto que envolva o emprego de recursos financeiros necessariamente tem que serem apontados os custos que o envolve, por intermédio de um cronograma de execução.

De acordo com Granja (2010, pg. 81):

“Todo o projeto tem um orçamento contendo seu custo e indicando as contribuições de cada parte para materializá-lo. Seguindo as etapas do cronograma, é o momento de compararmos se o orçamento feito (por operações, no caso em que elas exijam recursos econômicos, trabalho comunitário ou aporte de horas de equipes e equipamentos) foi realizado”.

Para haja uma visualização da disposição desses recursos é importante fazermos a projeção dos custos. Ter ilustrado no projeto, suas metas, etapas/fases com os seus indicadores e respectivos prazos. Este cronograma deve representar a relação de bens e serviços a serem adquiridos, como segue nos quadros 4, 5,6 e 7 a seguir:

Quadro 4: Descrição dos Equipamentos, sua quantificação e custos:

Equipamentos	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Microcomputador	3	R\$ 2.000,00	R\$ 6.000,00
Cadeira giratória c/ braço	6	R\$ 300,00	R\$ 1800,00
Móvel para Estação de Trabalho	3	R\$ 500,00	R\$ 1.500,00
Software-Office SL	3	R\$ 1.000,00	R\$ 3.000,00
Armário de aço (2 portas e 4 prateleiras c/chave)	4	R\$ 900,00	R\$ 3.600,00
Total – Modulo 1 SALA DE SUPORTE LOGISTICO			15.900,00

Fonte: Manual de procedimentos de Celebração, Execução e Prestação de Contas de convênios, Senasp/MJ (2006, pg. 10)

No quadro acima indicado, traz referência aos bens (equipamentos) necessários ao desenvolvimento pleno do projeto, contendo o quantitativo de materiais a serem empregados assim como os custos totais destes insumos.

Quadro 5: Descrição do programa de computador

Sistemas	Quantidade	Valor Unit.	Valor Total
Desenvolvimento ou customização de solução de informática que permita a gestão e controle de informações relativas à Logística da Secretaria Municipal de Cooperação para Assuntos de Segurança Pública da Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu. Permitir a importação de dados de banco de dados existentes na PMFI	01	30.000,00	30.000,00
Subtotal			R\$ 30.000,00

Fonte: Manual de procedimentos de Celebração, Execução e Prestação de Contas de convênios, Senasp/MJ (2006, pg. 10)

No quadro supracitado, traz referência aos serviços contratados com o Desenvolvimento ou customização de solução de informática que permita a gestão e controle de informações relativas ao projeto, indica, portanto o valor total com a mão de obra.

Quadro 6: Cronograma de Execução:

Meta	Etapa/ Fase	Especificação	Indicador Físico		Duração	
			Unid.	Quant.	Início	Término
					Out. 2011	Dez. 2011
1	1	Instalar e aparelhar, em módulo, a Sala de SUPORTE LOGISTICO			Out. 2011	Dez. 2011
	1.2.	Microcomputador	pç	3	Out. 2011	Dez. 2011
	1.3.	Cadeira giratória c/ braço	pç	6	Out. 2011	Dez. 2011
	1.4	Móvel para Estação de Trabalho	pç	3	Out. 2011	Dez. 2011
	1.5	Software-Office SL	pç	3	Out. 2011	Dez. 2011
	1.6	Armário de aço (2 portas e 4 prateleiras c/chave)	pç	4	Out. 2011	Dez. 2011
2	2.1	Aquisição de Softwares	Un	1	Out. 2011	Dez. 2011

Fonte: Manual de procedimentos de Celebração, Execução e Prestação de Contas de convênios, Senasp/MJ (2006, pg. 29)

No quadro acima exposto, informações acerca da:

- Meta que representam os elementos que compõem o projeto;
- Etapas/fases indicam as ações em que se divide a execução da Meta;
- Especificação: traz os elementos característicos da meta, etapa/fase. Representa a descrição das ações para se atingir a meta,
- Unidade: Unidade de medida que melhor caracteriza o produto de cada meta, etapa/fase;
- Quantidade: Quantidade prevista para cada unidade de medida;
- Início: Data prevista para início de cada meta e etapa/fase;
- Término: Data prevista para término de cada meta e etapa/fase.

Quadro 7: Cronograma de Desembolso

Etapa	Contagem de Dias decorridos																		% de desembolso do total do projeto	
	0	1	2	3	4	5	10	15	20	30	40	50	60	70	80	90				
Assinatura do contrato																				10
Entrega do Projeto executivo																				20
Instalações																				30
Entrega dos Equipamentos																				50%
Treinamento																				90%
Consolidado																			100%	

Fonte: Manual de procedimentos de Celebração, Execução e Prestação de Contas de convênios, Senasp/MJ (2006, pg. 29)

O quadro acima mencionado tem a função de registrar o seqüencial de insumos e serviços a serem empregados sobre o tempo de execução, com a respectiva indicação em percentagem. O Cronograma de Desembolso mensura o financiamento dos custos pela execução do projeto, indicando as etapas, o tempo (em dias) e porcentagem a ser paga.

5.2.5 - Do Treinamento:

A pesquisa evidenciou que há, com relação ao controle de material permanente na Guarda Municipal, uma lacuna no que se refere ao treinamento de recursos humanos para exercer essas funções. Considerando as palavras Granja (2010, pg. 96)

“o processo de treinamento de um projeto permite que as pessoas que estão envolvidas na administração estejam aptas e com funções adequadas às tarefas de um projeto”.

Fica, portanto, como sugestão desta pesquisa, a criação de um programa de treinamento constante na área de controle de material permanente assim como na confecção e gerenciamento de projetos. Esse treinamento, para ser efetivo, deve-se realizar de ano a ano, com todos os servidores responsáveis principalmente pelo Departamento Técnico e Divisão de Planejamento, além das Seções de Logística, Patrimônio e Orçamento e seus subordinados diretos.

5.3 Recursos

Para a implantação do projeto, faz-se necessário reaparelhar a DVCPM - Divisão de Compras, Patrimônio e Manutenção com os seguintes recursos:

1. Microcomputador com programação compatível ao sistema operacional utilizado pelo órgão Guarda Municipal
2. Cadeira giratória bem destinado a aparelhar o setor de Logística;
3. Móvel Estação de Trabalho bem destinado a aparelhar o setor de Logística;
4. Armário de Aço bem destinado a aparelhar o setor de Logística;
5. Solução de informática que permita a gestão e controle de informações relativas à Logística. Sistema de Codificação dos Bens, programa igual ou semelhantes ao RFID- Radio Frequency Identification e Gestão de Recursos Humanos;

6. Treinamento; e
7. Servidores da Guarda Municipal.

5.4 Resultados Esperados

Buscar neste estudo o desenvolvimento de propostas para um controle efetivo dos bens materiais e agilidade na aquisição e disposição aos serviços de policiamento comunitário da Guarda Municipal e ação sistêmica de apoio às ações dos demais órgãos de segurança pública. E, oferecer subsídios para que esta Instituição possa a cada dia, melhor prestar seus serviços para a comunidade Iguazuense.

5.5 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Granja (2010, pg. 82) especifica acerca dos riscos de um projeto, informando que “os projetos também têm riscos e para saber quais são eles, é preciso fazer uma análise de risco, por isso outra dimensão da execução e controle do projeto é o risco”.

Nesse sentido o término da pesquisa retoma-se as questões norteadoras, traçadas no início do trabalho, como forma de evidenciar se o mesmo atingiu os objetivos a que se propostos. Demonstrar com fidelidade de informações como é forma de controle de material permanente, se há dados armazenados. A existência de falhas operacionais, burocracia que envolve o processo, ausência de controle, via boletim, ausência de servidor efetivo na área, falta de uniformização e centralização de informações, o despreparo dos profissionais; os obstáculos para que o controle de material permanente seja mais efetivo; falta de medidas orientativas como normas e manuais de procedimentos, entre outras.

CONCLUSÃO

Visando uma proposta condizente com a situação apresentada pelo órgão Secretaria Municipal de Cooperação para Assuntos de Segurança Pública- Guarda Municipal concluímos que:

A pesquisa evidenciou que há com relação ao controle de material permanente na Guarda Municipal uma lacuna, no que se refere ao treinamento/capacitação de recursos humanos para exercer essas funções carecendo, portanto investimento na qualificação dos servidores;

Foi detectado que o Sistema de gerenciamento de bens atualmente em vigor não satisfaz às necessidades da Corporação, e que se faz necessária a modernização ou troca do mesmo por um Sistema que possa realmente tornar-se efetivo no controle de Material Permanente. O sistema apropriado deve compreender desde restrição ao acesso aos bancos de dados, facilidade no controle dos bens, até a confecção de relatórios de controle físico dos bens patrimoniais com celeridade.

A identificação do material permanente é precária, quando possui é do tipo etiqueta patrimonial com código de barras. Uma boa opção é a aquisição de identificação por código de barras, além de economizar tempo de digitação, permite melhor controle. Mas, sugere-se, ainda para alguns setores a identificação via rádio RFID, face sua facilidade de mobilidade.

Há necessidade de reaparelhar a DVCPM- Divisão de Compras, bens materiais e Manutenção, com bens permanentes para que possa desenvolver suas atividades. Face a inexistência qualquer estudo para melhoria desse setor, foi apresentado Plano de Trabalho e Cronograma de Execução com quadros expositivos contendo os insumos e custos gerais para a implantação da proposta em tela.

Por fim acredita-se que, pela adoção das medidas acima expostas a Secretaria Municipal de Cooperação para Assuntos de Segurança Pública, Departamentos da Guarda Municipal e Técnico terão ao seu dispor um eficiente meio de controlar o patrimônio sob sua guarda. Dessa forma, podendo melhor zelar pelos bens da comunidade e, com melhor eficácia, a Corporação poderá prestar com maior eficiência sua atribuição que é: zelar pelos bens, serviços e instalações municipais, além do povo iguaçuense, em todos os aspectos que o termo pode abranger.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ARAUJO, Jorge Siqueira. **Administração de materiais**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

ALECIAN, Serge e FOUCHER, Dominique, **Guia de Gerenciamento no Setor Público** tradução Márcia Cavalcanti, 2ª Ed, Rio de Janeiro: Revan; Brasília, DF: ENAP, 2007.

AMORIM, Alexandre Orzil Caçado – Celebração e Execução e prestação de contas de convênios: **manual de procedimentos, Brasília**, Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2006.

BALLOU, Ronald H., **Logística Empresarial: Transportes, administração de materiais e distribuição física**; tradução Hugo T.Y.Yoshizoki, São Paulo: Atlas 1993.

CHIAVENATO, Idalbert, **Teoria Geral da Administração**, 6ª Ed, Rio de Janeiro: Elsevier 2001;

DAGNINO, Renato Peixoto, **Planejamento estratégico governamental**, Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

DIAS, Marco Aurélio P., **Administração de Materiais: uma abordagem logística**, 4ªed., São Paulo: Atrás, 1993.

FERREIRA, Paulo Cesar Pegas, **Técnicas de armazenagem**, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

FOZ DO IGUAÇU. **Lei Municipal nº 3.025, de 18/01/05**. Foz do Iguaçu: 2007.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HOLANDA, Aurélio Buarque de **Novo Aurélio Século XXI: O Dicionário da Língua Portuguesa**, 3ª ed., Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 5ª. ed. São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais, 1977.

OLABUENÁGA, José Ignacio Ruiz. **Metodologia de la investigacion cualitativa**. 2ª. ed. Bilbao: Universidad de Deusto, 1999

PEREIRA, Luis Carlos Bresser e SPINSKY, Peter Kevin, **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**, tradução Carolina Andrade, 7ª ed, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

ROSA, Rodrigo de Alvarenga, **Gestão logística**, Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010

GRANHA, Sandra Inês Baraglio, **Elaboração e avaliação de projetos, Florianópolis:**

Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010

SILVA, Lino Martins. **Contabilidade governamental – um enfoque administrativo.** 2ª ed. LOCAL: Atlas, 1983

TURBAN, Efrain; Rainer, R.KELLY; Potter, Richard E, Tradução de Vieira Daniel, **Administração de Tecnologia de Informação:** Teoria e Prática, 3ª ed, Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.