

TESE

33

Socio Autor

Estudo Sucinto da Organizaçao
de Entidades de Ensino
Superior: Adequado a
Realidade.



ESCOLA FEDERAL DE ENGENHARIA DE ITAJUBÁ

0975

FEI

TESE DE MESTRADO

ESTUDO SUCINTO DA ORGANIZAÇÃO DE ENTIDADE DE ENSINO SUPERIOR: - ADEQUAÇÃO À REALIDADE.

Prof. Luiz Antonio Cury

ITAJUBÁ

1974

MINAS GERAIS

ESCOLA FEDERAL DE ENGENHARIA DE ITAJUBÁ



Educação

Prof. Luiz Antonio Cury
Departamento de Ciências Auxiliares

Class. 378.1:65.01(043.2)

Cutt. C975e

Tombo 33

DEDICATÓRIA

A minha esposa Maria com carinho e amor.

Luiz

"ADMINISTRAR É ANTES DE TUDO,
DEFINIR"

(Confúcio)

"ESTUDO SUCINTO DA ORGANIZAÇÃO DE ENTIDADE
DE ENSINO SUPERIOR: - ADEQUAÇÃO À REALIDADE"

ÍNDICE

- Índice	04
- Prefácio	05
1 - INTRODUÇÃO	06
01- Administração Geral	07
02- Orçamento	08
03 - Pessoal.....	09
04- Material.....	09
05- Obras.....	09
06- Contabilidade.....	10
07- Planejamento.....	10
06- Serviços Gerais.....	10
2 - ORGANOGRAMA GERAL	10, a
I - Organização Administrativa	10
3 - DETALHAMENTO DO MODELO BÁSICO	11
I - Detalhamento da Estrutura	15
II - Detalhamento dos Órgãos de Execução	18
- Orçamento	18
- Contabilidade	27
- Obras.....	32
- Material.....	33
- Pessoal	63
- Planejamento	77
- Serviços Gerais	80
4 - CONCLUSÕES	80
- Bibliografia	82

- % - % - % - % - % - % - % - % - % -

PREFÁCIO

Este trabalho nasceu da necessidade e da experiência. Por essa razão pode contrariar alguns dos princípios consagrados da "ORGANIZAÇÃO". Este fato não nos atemoriza pois a "Organização", como ciência social, deve ter seus princípios e normas adaptadas e até corrigidos à determinadas circunstâncias.

Pautado que foi na Escola Federal de Engenharia de Itajubá, unicamente, para ela poderá servir, na totalidade de seus conceitos e estruturas; a universalidade dos princípios e das técnicas organizacionais é válida quando inúmeros fatores outros se mantêm com as mesmas formações; não ocorrendo isto, é imperioso a adaptação para sentir os efeitos desejados.

Fizemos este trabalho sem a pretensão de ser perfeito ou completo mas se ele puder, de alguma forma, ser útil, estaremos plenamente recompensados.

Demos, propositadamente, ênfase a parte administrativa propriamente dita, visto que, em nossa opinião, ali residem os mais cruciantes problemas da administração universitária.

Pensamos em, mais tarde, completar este trabalho introduzindo nele a elaboração de manuais de procedimentos e algumas outras normalizações necessárias; vamos esperar, no entanto, os frutos deste trabalho. Chegamos até os níveis de Divisões pois, entendemos que as pessoas que chefiam divisões devem ser suficientemente capazes de determinar as funções menores; isto é função do bom administrador e do líder.

Muita gente, indiretamente, ajudou-me neste trabalho e a todos eles rendo minha homenagem.

Todos os conceitos e estruturas propostas aqui são de minha inteira responsabilidade; conseqüentemente os erros existentes são de minha exclusiva competência.

As críticas e sugestões serão recebidas com a máxima atenção.

Luiz Antonio Cury

1 - INTRODUÇÃO

Na estruturação de uma universidade ou faculdade verificamos a necessidade ou a existência natural de duas grandes funções:

- a) Função Administrativa;
- b) Função Acadêmica.

Elas coexistem harmonicamente cada uma voltada para as suas grandes responsabilidades; igualmente importantes permanecem em perfeito equilíbrio apesar da necessidade de seu desenvolvimento dinâmico. Equilibradas re presentam progresso, dinamismo, eficiência; desequilibradas há deslises, emperramento, prejuízo.

Ambas contribuem igualmente para que os objetivos da entidade sejam alcançados em condições ótimas.

LYNDALL URWICK expressa esta coexistência necessária quando incisivamente coloca o problema na perspectiva correta, dizendo:

"Os problemas que atualmente assoberbam a humanidade é fruto de um desequilíbrio existente entre a tecnologia e a organização. O avanço tecnológico não é acompanhado por uma organização social capaz de enquadrá-lo".

Assim também pode ocorrer com nossas duas funções; se uma se distancia não possui suporte para sustentação e fracassa. O fracasso de uma representa, quase sempre, o fracasso da outra.

2 - A FUNÇÃO ADMINISTRATIVA

A coordenação do esforço humano é o principal problema de todo grupo de ação; quaisquer que sejam seus objetivos. Quando se consegue esta coordenação, o administrador pode exercer a plenitude de sua função administrativa. Nestas condições ele:

- a) Planeja;
- b) Organiza;
- c) Designa pessoas;
- d) Dirige;
- e) controla;
- f) Coordena.

Estes são os objetivos primordiais da administração. Da sua apli-

cação correta resulta um maior eficiência da máquina administrativa, dinamização da tramitação de papéis e documentos, redução da concentração de funções definindo responsabilidades em todos os escalões e níveis possibilitando a elaboração de orçamentos - programas efetivos, bem como, exercendo um controle melhor, objetivando a possibilidade de se estabelecer o custo real universitário.

Estes conceitos se aplicam a todos os tipos de estrutura universitária, qualquer que seja sua definição jurídica.

As entidades universitárias oficiais estabelecem seus sistemas administrativos em função de sua autonomia, mas determinadas normas, emanadas do Poder Central, devem ser rigorosamente observadas.

Dentro desses princípios podemos estabelecer as seguintes atividades na estrutura Universitária:

- 01 - Administração Geral;
- 02 - Orçamentação;
- 03 - Contabilidade;
- 04 - Obras;
- 05 - Material;
- 06 - Pessoal;
- 07 - Planejamento;
- 08 - Conservação e Manutenção.

01 - ADMINISTRAÇÃO GERAL

Na administração universitária encontramos três níveis de decisões. São eles:

- a - Órgãos colegiados de direção executiva;
- b - Órgão de direção superior;
- c - Órgãos de execução.

a) Órgãos Colegiados de Direção Executiva

1 - Representados pelo Conselho Universitário nas Universidades, e pela Congregação nas unidades isoladas, cabendo-lhes:

- 1.1 - Definição segura dos objetivos;
- 1.2 - Estabelecimento de metas;
- 1.3 - Elaboração da política e da estratégia;
- 1.4 - Aferição dos resultados e seu julgamento;
- 1.5 - Reavaliação dos programas de trabalho, face aos resultados obtidos;
- 1.6 - Tradução em programas nacionais das premissas que norteiam a política educacional do Governo;
- 1.7 - Estabelecimento da forma de agir com relação ao plano educacional do Governo

Como vemos é o órgão das grandes decisões; não se deve permitir a utilização de sua ação normativa em questões de importância secundária.

2 - Conselho de Curadores

-Órgão, cuja função primordial é o de fiscalizador econômico-financeiro, tranquilizando e orientando o administrador quanto à Condução da política econômico-financeira da entidade.

Compara os planos e os resultados obtidos, avalia a capacidade operacional da entidade, o rendimento da política em vigor, analisa os balanços e as demonstrações contábeis.

3 - Conselho Departamental nas entidades isoladas e pelo Conselho de Ensino e Pesquisa nas Universidades e cabe-lhes principalmente:

- 3.1 - Programação do ensino;
- 3.2 - Estabelecimento de procedimentos e métodos;
- 3.3 - Problemas do vestibular;
- 3.4 - Adoção de critérios para seleção de pessoal docente;
- 3.5 - Orientação vocacional;
- 3.6 - Recuperação de insuficiências;
- 3.7 - Planos de pesquisas Globais e Setoriais;
- 3.8 - Projetos de ensino para atender política emanada do órgão superior.

b) Órgão de Direção Superior

Representado pelo Reitor nas Universidades e pelo Diretor nas entidades isoladas.

Representa o centro de convergência de todas as atividades e tem a difícil tarefa de coordenar esses órgãos, oferecendo-lhes as informações indispensáveis face as decisões a serem tomadas.

02 - ORÇAMENTO

O sistema de orçamento tem como finalidade primordial:

- a - Funções administrativas relacionadas com o Orçamento e, principalmente, com o planejamento e sua dinâmica;
- b - Pesquisas constantes de sua realidade, através de estatísticas, pela previsão dos fatos futuros e pelo estabelecimento dos seus planos de trabalho a curto, médio e longo prazo;
- c - A esquematização das contas de acordo com as classificações legais e peculiares do sistema;
- d - A formalização dos recursos e dos planos de trabalho já classificados quantitativa e qualitativamente nos instrumentos de ação governamental, segundo os princípios da Reforma Administra-

tiva e os instrumentos seguintes:

- Plano Global;
 - Programa de duração plurianual;
 - Orçamento - programa anual;
 - Programação financeira de desembolso.
- e - Apuração e análise dos resultados com base nas demonstrações contábeis e levantamentos estatísticos.

03 - PESSOAL

Responsável por:

- a - Política Global de pessoal visando o recrutamento, seleção, treinamento e supervisão de programas;
- b - Estabelecer sistemas de classificação de cargos;
- c - Apreciar, analisar e manter divulgação constante dos direitos, deveres e obrigações de todos os funcionários;
- d - Manter uma completa e racional forma de registro de dados e informações de pessoal.

04 - MATERIAL

As entidades universitárias, necessitam de grande quantidade e variedade de materiais, equipamentos e serviços. Daí a extremada necessidade da manutenção de uma organização centralizada e efetiva para o sistema de material. A centralização do sistema é conveniente, pois permite:

- a - Economia pela aquisição de grandes lotes;
- b - Padronização de equipamentos;
- c - Redução do custo administrativo pela redução de múltiplos sistemas idênticos dentro da entidade;
- d - Possibilidade de seleção e aperfeiçoamento do pessoal, principalmente qualificando-o para o desempenho da missão.

05 - OBRAS

O sistema de obras deve possuir as seguintes atribuições:

- a - Construção de edifícios;
- b - Elaboração de projetos;
- c - Dados e registros de todos os edifícios com data de construção, custo original, natureza e custo de obras e reparos, instalações hidráulicas e elétricas, bem como informações sobre seu uso.

06 - CONTABILIDADE

O sistema contábil abrange todos os registros dos fatos e fatos administrativos da instituição universitária que afetam direta ou condicionalmente seu patrimônio, demonstrando os fatos que durante o decorrer do exercício, alteraram qualitativa e ou quantitativamente seus componentes.

07 - PLANEJAMENTO

Reconhecida a necessidade da administração universitária ser orientada e definida em termos científicos, é absolutamente imprescindível que todos seus programas sejam antecedidos de um planejamento; a sua ausência causa sérios transtornos à administração universitária.

Deve ser desenvolvido por um organismo diretamente relacionado com a direção superior, evitando-se-lhe influências de quaisquer órgãos ou pessoas.

08 - SERVIÇOS GERAIS

O sistema de Serviços Gerais abrange todos os serviços relacionados com:

- Segurança;
- Jardins;
- Corredores;
- Salas de aulas;
- Consertos gerais em prédios e instalações;
- Pinturas;
- Serviços Gráficos.

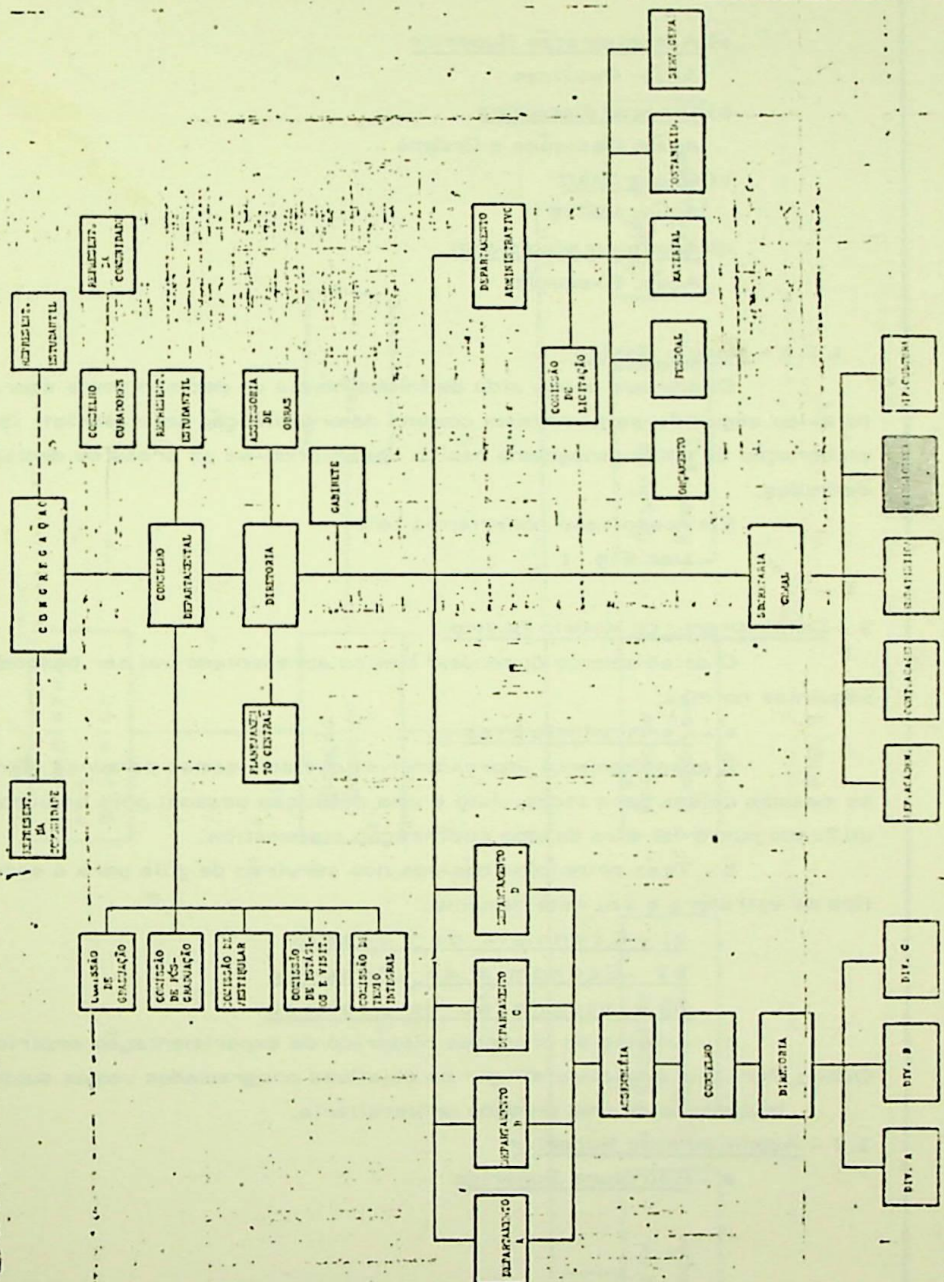
I - ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

A fim de melhor fixarmos nossas idéias, será mais conveniente a construção de um modelo que seja a representação perfeita da estrutura de uma entidade universitária e a partir daí definir claramente as atribuições de cada um dos órgãos componentes, suas responsabilidades e objetivos a atingir.

I. 1 - Construção do Modelo

I. 1. 1 - Áreas de Decisão

Antes de projetar um sistema, devem ser bem evidenciadas as áreas de decisão, espécie de atribuições e suas influências. Isto quer dizer que devemos caracterizar com a máxima clareza os níveis de decisão e sua autoridade. Para o nosso caso teremos os seguintes níveis de decisão:



- a) Administração Superior
Ação: Políticas
- b) Direção Executiva
Ação: Decisões e Ordens
- c) Órgão Staff
Ação: Idéias
- d) Administração Geral
Ação: Execução

1.1.2 - Modelo Básico

Desde que hajam sido definidos níveis de decisão basta agora estruturá-los seguindo-se as normas comuns da organização empresarial, isto é, elaboração de um organograma básico observando-se as áreas de decisão já definidas.

Em nosso caso poderíamos ter:

Ver Fig. 1

3 - Detalhamento do Modelo Básico

O detalhamento do modelo básico apresentado vai ser baseado nas seguintes normas:

a - Terminologia Precisa

É absolutamente imprescindível que as mesmas palavras signifiquem as mesmas coisas para todos. Isto é uma definição pessoal pois o vocabulário utilizado nunca foi alvo de uma codificação sistemática.

b - Três princípios básicos nos servirão de guia para a escolha do tipo de estrutura e seu detalhamento:

b1 - Economia de Pessoal

b2 - Economia de Ligações

b3 - Integração de pessoas

c - Análise do processo histórico da experimentação empírica.

OBS.: Para que possamos atingir os objetivos programados vamos supor a estruturação de uma unidade universitária.

3.1 - Administração Superior

a - Estrutura Sugerida

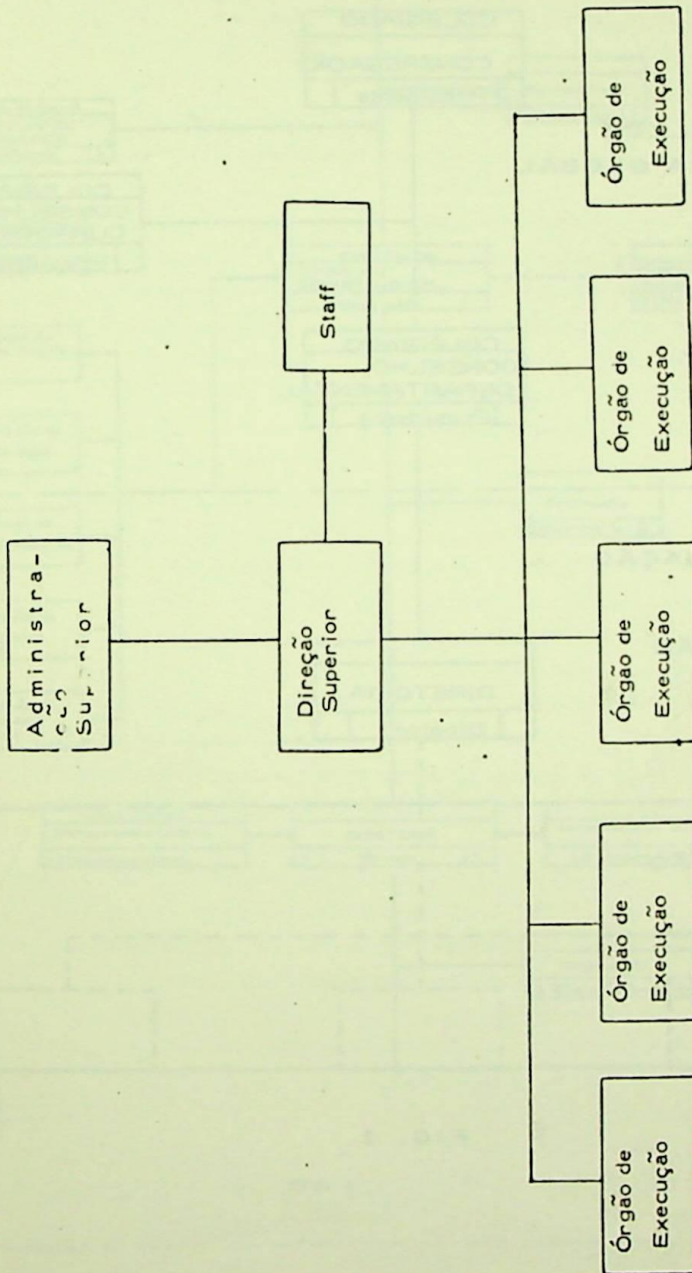


FIG. 1

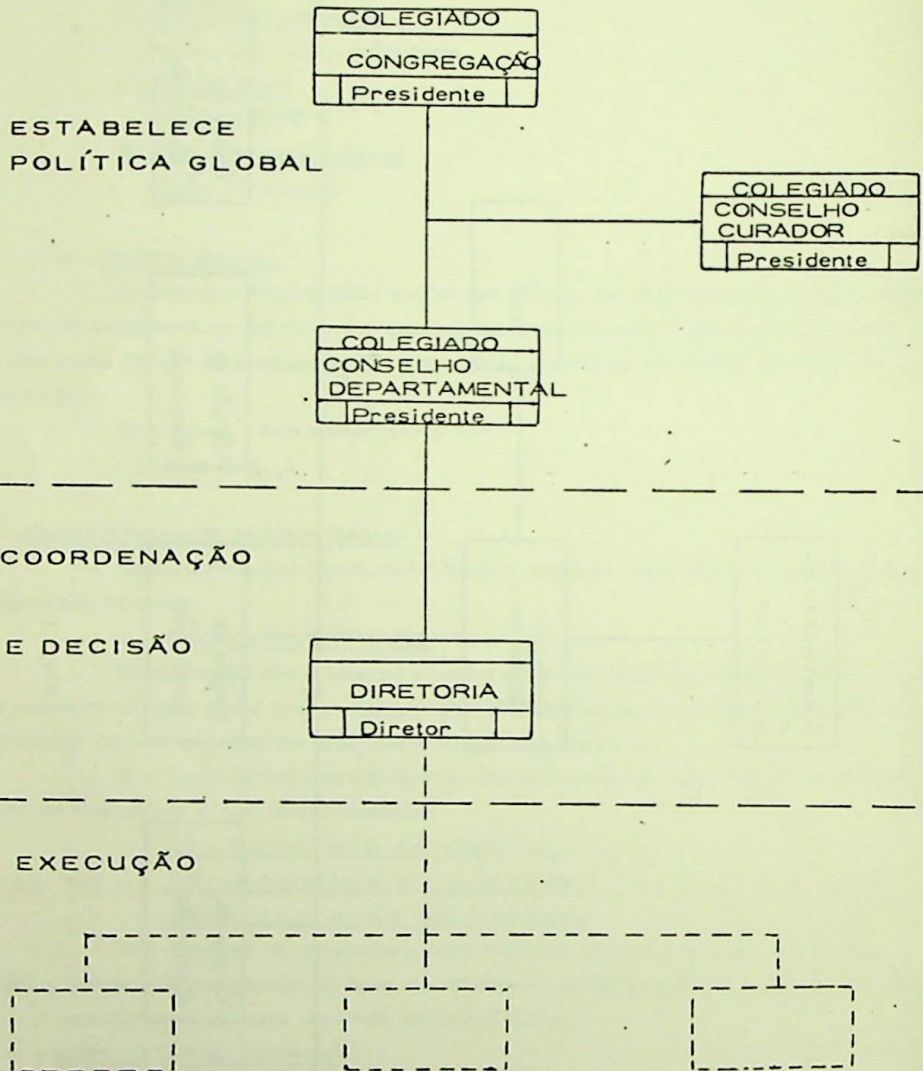


FIG. 2

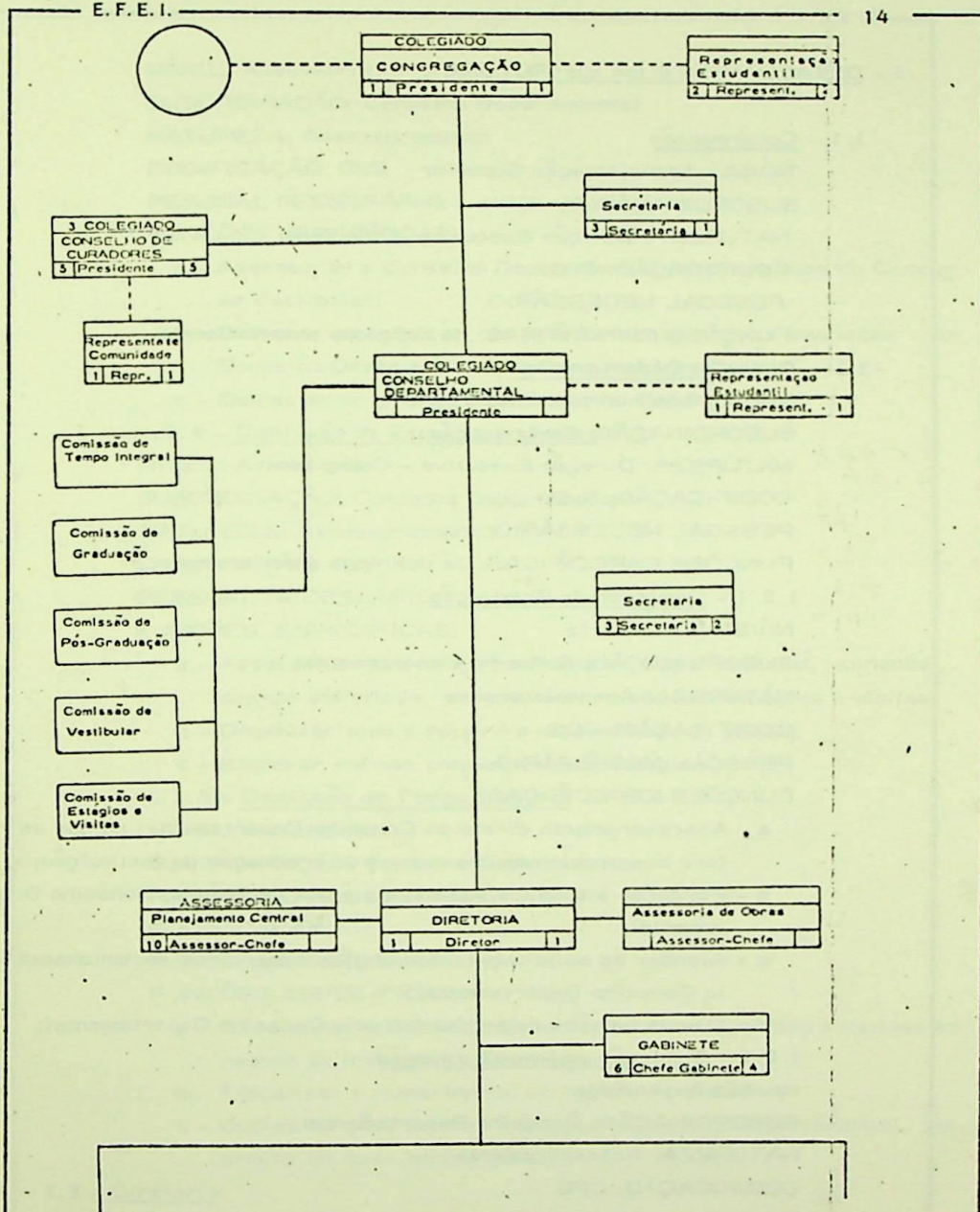


FIG. 3

1 - DETALHAMENTO DA ESTRUTURA

1.1 - Congregação

NÍVEL: Administração Superior

SUBORDINAÇÃO: Nenhuma

NATUREZA: Direção Executiva - Colegiado

CODIFICAÇÃO: C. G.

PESSOAL NECESSÁRIO:

FUNÇÕES ESPECÍFICAS: Já definidas anteriormente.

1.2 - Conselho Departamental

NÍVEL: Administração Superior

SUBORDINAÇÃO: Congregação

NATUREZA: Direção Executiva - Colegiado

CODIFICAÇÃO: C. D.

PESSOAL NECESSÁRIO:

FUNÇÕES ESPECÍFICAS: Já definidas anteriormente.

1.2.1 - Comissão de Graduação

NÍVEL: Assessoria

SUBORDINAÇÃO: Conselho Departamental

NATUREZA: Assessoramento

CODIFICAÇÃO: CCG

PESSOAL NECESSÁRIO:

FUNÇÕES ESPECÍFICAS:

a - Assessoramento direto ao Conselho Departamental no que se refere aos problemas dos cursos de graduação da instituição;

b - Fornecer elementos essenciais à boa decisão do Conselho Departamental;

c - Atender às solicitações dos órgãos superiores encaminhadas pelo Conselho Departamental;

d - Outras funções determinadas pelo Conselho Departamental;

1.2.2 - Comissão de Pós-Graduação

NÍVEL: Assessoria

SUBORDINAÇÃO: Conselho Departamental

NATUREZA: Assessoramento

CODIFICAÇÃO: CPG

PESSOAL NECESSÁRIO:

FUNÇÕES ESPECÍFICAS: Idênticas a CCG para os cursos de pós-graduação da instituição.

1.2.3 - Comissão de Vestibular

NÍVEL: Assessoria

SUBORDINAÇÃO: Conselho Departamental

NATUREZA: Assessoramento

CODIFICAÇÃO: CVE

PESSOAL NECESSÁRIO:

FUNÇÕES ESPECÍFICAS:

- a - Assessorar o Conselho Departamental para assuntos do Concurso Vestibular;
- b - Elaborar e organizar, de acordo com as normas emanadas do Conselho Departamental, o Concurso Vestibular;
- c - Outras determinadas pelo Conselho Departamental.

1.2.4 - Comissão de Estágios e Visitas

NÍVEL: Assessoria

SUBORDINAÇÃO: Conselho Departamental

NATUREZA: Assessoramento

CODIFICAÇÃO: CEV

PESSOAL NECESSÁRIO:

FUNÇÕES ESPECÍFICAS:

- a - Assessoramento direto ao Conselho Departamental, opinando, quando solicitada, em questões relativas a estágios e visitas;
- b - Organizar todo o roteiro e dispositivos da visita;
- c - Elaborar normas concernentes à estágios.

1.2.5 - Comissão de Tempo Integral

NÍVEL: Assessoria

SUBORDINAÇÃO: Conselho Departamental

NATUREZA: Assessoramento

CODIFICAÇÃO: CTI

PESSOAL NECESSÁRIO:

FUNÇÕES ESPECÍFICAS:

- a - Assessorar o Conselho Departamental em questões relativas ao regime de trabalho dos docentes;
- b - Fiscalizar o cumprimento do regime de trabalho;
- c - Outras funções determinadas pelo Conselho Departamental, no âmbito de suas atribuições.

1.3 - Diretoria

NÍVEL: Direção Superior

SUBORDINAÇÃO: Conselho Departamental

NATUREZA: Decisão Superior

CODIFICAÇÃO: DIR

PESSOAL NECESSÁRIO:

1.3.1 - Gabinete

NÍVEL: Órgão Auxiliar

SUBORDINAÇÃO: Diretoria

NATUREZA: Execução

CODIFICAÇÃO: GAB

PESSOAL NECESSÁRIO:

FUNÇÕES ESPECÍFICAS:

- a - Órgão auxiliar direto da diretoria competindo-lhe coordenar as atividades da Secretaria da Diretoria e sua correspondência;
- b - Responsável pelas Relações Públicas e Relações Institucionais da instituição;
- c - Representação, quando determinado, da instituição;
- d - Coordena e superintende o Serviço de Segurança e Informações da instituição;
- e - Coordena e superintende o Serviço de Transportes da instituição;
- f - Outras funções determinadas pela Diretoria no âmbito de suas atribuições.

1.3.2 - Departamentos (A-B-C-D)

NÍVEL: Departamentos

SUBORDINAÇÃO: Diretoria

NATUREZA: Execução

CODIFICAÇÃO: DE (A-B-C-D)

PESSOAL NECESSÁRIO:

FUNÇÕES ESPECÍFICAS:

- a - Superintende as atividades de ensino e administração relacionadas diretamente com sua área de atuação;
- b - Executa as determinações emanadas dos órgãos superiores;
- c - Estabelece normas e critérios para o rendimento e eficiência máximos de seu corpo docente, administrativo e auxiliar sob sua subordinação;
- d - Outras funções determinadas pelos organismos superiores no âmbito de suas atribuições.

1.3.3 - Secretaria Geral

NÍVEL: Divisão

SUBORDINAÇÃO: Diretoria

NATUREZA: Execução

CODIFICAÇÃO: SEG

PESSOAL NECESSÁRIO:

FUNÇÕES ESPECÍFICAS:

- a - Superintende todas as atividades relacionadas com o registro e controle acadêmico;
- b - Estabelece as estatísticas educacionais;
- c - Responsável pela Biblioteca Central e pelos órgãos existentes de difusão cultural;
- d - Outras funções determinadas pelos órgãos superiores no âmbito de suas atribuições.

1.3.4 - Departamento Administrativo

NÍVEL: Departamento

SUBORDINAÇÃO: Diretoria

NATUREZA: Execução

CODIFICAÇÃO: DAD

PESSOAL NECESSÁRIO:

FUNÇÕES ESPECÍFICAS:

- a - Superintende todas as funções administrativas da instituição;
- b - Determina a execução das normas emanadas dos órgãos superiores no que se refere a política de pessoal, material e orçamentação;
- c - Superintende as atividades de contabilidade e outros métodos de registro e controle;
- d - Responsável pelos serviços Gerais que compreende a conservação e manutenção dos próprios da instituição;
- e - Outras funções determinadas pelos órgãos superiores no âmbito de suas atribuições.

II - DETALHAMENTO DOS ÓRGÃOS DE EXECUÇÃO

II.1 - O Orçamento

NÍVEL: Divisão

SUBORDINAÇÃO: Departamento Administrativo

NATUREZA: Execução

PESSOAL NECESSÁRIO:

CODIFICAÇÃO: DDO

II.1.1 - Considerações Preliminares

Para o perfeito funcionamento da "Orçamentação" é necessário:

- a - "Pensamento causativo" que, segundo JOHN S. MEE é um meio

de fazer as coisas acontecerem de modo a orientar o futuro de uma organização ao invés de adaptar-se ao futuro resultante de forças desconexas";

- b - Ordenação e identificação clara e precisa de suas funções administrativas bem como dos elementos que as compõem;
- c - Situar-lo na estrutura com precisão;
- d - Definir claramente sua responsabilidade;
- e - Planejar sua dinâmica através de um sistema estatístico adequado;
- f - Esquematizar as contas;
- g - Formalizar os recursos e os planos de trabalho já classificados qualitativa e quantitativamente nos seguintes elementos da ação administrativa:
 1. Plano Geral;
 2. Programas de duração plurianual;
 3. Orçamento-Programa anual;
 4. Programação financeira de desembolso;
- h - Apurar e analisar os resultados obtidos preferencialmente por adequados sistemas contábeis e estatísticos;
- i - corresponder a um planejamento eficiente e fundamentado em dados estatísticos de acordo com a política da unidade; não pode haver orçamento sem planejamento e sem dados estatísticos.

II. 1. 2 - Fases da Orçamentação

II. 1. 2. 1 - Fase da Elaboração

A fase da elaboração compreenderá a confecção, discussão, votação e aprovação da proposta orçamentária da unidade e abrangerá, sistematicamente, as seguintes principais etapas e roteiros gerais, ajustados às estruturas locais e as políticas fixadas pelos órgãos de deliberação superior.

ETAPA 1 - Elaboração primária da proposta básica de orçamento da unidade, sob a direção e coordenação geral do órgão de planejamento.

Roteiro:

- a - Averiguação dos dados informativos da realização dos orçamentos anteriores e vigente;
- b - Apuração das causas determinantes da obtenção ou restrições de recursos, face aos resultados obtidos;
- c - Investigações estatísticas tendo em vista as tendências futuras em termos de previsão normal de recursos e realização de programas;
- d - Estudos de departamentalização da unidade para fins de fixação de unidades orçamentárias;

- e - Elaboração e distribuição de formulários e instruções internas para preenchimento por parte dos administradores responsáveis dos dados considerados básicos e peculiares à expressão das necessidades administrativas da unidade de acordo com as exigências decorrentes de suas estruturas administrativas e os modelos padronizados;
- f - Recebimento e análise dos formulários a que se refere o item anterior;
- g - Contatos pessoais com os administradores a fim de dirimir possíveis dúvidas em torno das informações já prestadas nos formulários;
- h - Fixação de prioridades e esquematização qualitativa e quantitativa dos programas, distinguindo os relativos à manutenção das situações vigentes daqueles destinados aos planos de expansão de acordo com os estudos, instruções e parecer do órgão superior de planejamento;
- i - Consolidação geral do plano de ação da unidade na forma do documento orçamentário - proposta do mesmo, no caso de auxílios oficiais aos formulários e instruções provindos dos órgãos ministeriais;
- j - Julgamento da proposta orçamentária pelos respectivos órgãos colegiados de direção superior da unidade e do Diretor, após, apreciação e parecer do órgão de planejamento;
- l - Retificações adicionais, conseqüentes de deliberações superiores;
- m - Aprovação do Diretor.

ETAPA 2 - Exposição da proposta de orçamento junto aos órgãos governamentais (face à aplicação de recursos oficiais).

Roteiro:

- a - Exposição e justificativa da proposta orçamentária relativa à manutenção das atividades e projetos normais e vigentes da unidade;
- b - Exposição e justificativa da previsão de recursos destinados aos planos de expansão da unidade;
- c - Análise e apreciação técnico-administrativa das propostas orçamentárias das universidades pelos órgãos superiores encarregados do planejamento governamental;
- d - Informações às unidades administrativas sobre reajustamentos das referidas propostas, ocasionadas por deliberações exercidas pelos citados órgãos oficiais.

ETAPA 3 - Integração das parcelas oficiais destinadas às unidades na Lei de Orçamento.

ETAPA 4 - Reajustamento na proposta orçamentária interna da unidade, decorrente dos elementos qualitativos e quantitativos fixados da Lei de Meios.

Roteiro:

- a - Análise, por parte do órgão de planejamento da unidade, das alterações legalmente estabelecidas;
- b - Exposição e consultas do órgão de planejamento, junto aos administradores responsáveis, sobre as opções e reajustamentos na proposta básica, em decorrência das alterações posteriores;
- c - Apreciação da proposta orçamentária definitiva pelo Diretor e aprovação da mesma pelos órgãos colegiados da administração superior da unidade;
- d - Publicação e divulgação interna do orçamento.

II. 1. 2. 2 - Fase da Execução

A fase da execução do orçamento compreenderá as seguintes principais etapas ajustáveis às situações locais:

ETAPA 1 - Instruções para a utilização das dotações e fixação com possível antecedência das cotas disponíveis de despesa, com o objetivo de assegurar às unidades orçamentárias, em tempo útil, os recursos necessários e suficientes à melhor execução de seu trabalho, e de manter durante o exercício, na medida do possível, o equilíbrio e a articulação da receita e despesa realizadas, de modo a reduzir ao mínimo, eventuais insuficiências de disponibilidades financeiras. O esquema de contas de despesa poderá ser feito mediante assessoramento técnico de uma comissão de programação financeira formada pelos principais administradores da unidade. As cotas disponíveis estão sujeitas a alterações durante o exercício, de acordo com o comportamento da execução orçamentária, levando-se também em conta os créditos adicionais e as operações extra-orçamentárias.

ETAPA 2: - Realização do orçamento de acordo com a legislação específica, processos e normas peculiares internas.

ETAPA 3 - Comunicação sistemática das unidades administrativas ao órgão de planejamento, sobre reajustamentos orçamentários julgados necessários.

Roteiro:

- a - Comunicação prévia dos órgãos executivos aos responsáveis pelas respectivas unidades orçamentárias sobre as alterações providas de fatores não previstos, quando da elaboração do respectivo orçamento;
- b - Informações, amplamente justificadas, dos referidos responsáveis ao órgão de planejamento sobre as retificações propostas;
- c - Análise das alterações pelo órgão de planejamento e conseqüente parecer.

II. 1. 2. 3 - Fase do Controle

A fase do controle da execução do orçamento a cargo dos órgãos ad

ministrativos da unidade e sob a coordenação do órgão de planejamento corresponderá às seguintes etapas principais:

ETAPA 1 - Acompanhamento sistemático da realização da receita e despesa, mediante identificação do saldo das verbas, sincronizados com as alterações ocorridas no exercício;

ETAPA 2 - Controle dos saldos de despesa orçamentária face aos esquemas de desembolso estabelecidos.

ETAPA 3 - Controle da execução dos programas no que diz respeito aos aspectos físicos e financeiros dos objetivos a serem alcançados e aferição dos custos operacionais.

II. 1. 3 - Do Orçamento Plurianual de Investimento

- a - Cumpre às unidades oficiais elaborar os seus orçamentos plurianuais de investimentos com a duração de três anos, de conformidade com as diretrizes gerais contidas nos respectivos planos nacionais de desenvolvimento e de acordo com a legislação, instruções e formulários providos dos órgãos governamentais;
- b - O orçamento plurianual de investimentos abrangerá exclusivamente as despesas de capitais, indicará os recursos orçamentários e extra-orçamentários anualmente destinados a sua execução, inclusive os financiamentos ora tratados ou previstos de origem interna ou externa, sempre que constituírem subvenções ou transferências à conta do orçamento geral do governo;
- c - Para fins de elaboração e controle dos orçamentos plurianuais de investimentos, os órgãos de planejamentos das unidades deverão estar devidamente informados no sentido de, sistematicamente, se identificarem com os programas estabelecidos, ou ainda em perspectiva, de acordo com os seguintes elementos principais:
 - 1 - Objetivo a ser alcançado;
 - 2 - Justificativa;
 - 3 - Prioridade;
 - 4 - Início;
 - 5 - Término;
 - 6 - Cronograma físico;
 - 7 - Cronograma financeiro;
 - 8 - Discriminação e distribuição anual da aplicação dos recursos - (orçamentários ou extra-orçamentários).

II. 1. 4 - Orçamento-Programa Anual

- a - O orçamento anual traduzirá o programa geral de trabalho das unidades iso

ladas na forma básica de seus projetos e atividades, de acordo com os objetivos gerais e constantes dos seguintes documentos:

- I - Planos nacionais de Desenvolvimento;
 - II - Orçamentos Plurianuais de Investimentos.
- b - Na elaboração dos orçamentos-programa das unidades, serão considerados a previsão de todos os recursos orçamentários próprios e os decorrentes de subvenções e auxílios de entidades oficiais e particulares;
- c - Aos órgãos colegiados da administração superior, caberá, a definição, em termo oportuno, das políticas prioritárias das unidades, para orientação dos órgãos de planejamento na fixação dos objetivos e metodologia da proposta anual de orçamento;
- d - A discriminação da receita e despesa do orçamento interno das unidades obedecerá o plano geral das contas;
- e - Caberá a cada unidade a ampliação das contas padronizadas no referido esquema conforme as necessidades administrativas inerentes às suas estruturas;
- f - A discriminação da Receita far-se-á por fontes desdobrando-se pelos seguintes títulos principais:
- 1 - RECEITA PRÓPRIA
 - 1.1 - Taxas Universitárias
 - 1.2 - Rendas Industriais
 - 1.3 - Outras Receitas Próprias
 - 2 - RECEITAS TRANSFERIDAS (Da União, Estados ou Municípios)
 - 2.1 - Transferências Ordinárias
 - 2.2 - Transferências de Capital
 - 3 - RECEITAS DIVERSAS
 - 3.1 - Receitas Ordinárias
 - 3.2 - Receitas de Capital
- g - Entende-se por Receita Própria todos os recursos criados oficialmente e arrecadados pela própria unidade, em razão da sua competência e do desempenho de suas atividades específicas;
- h - As taxas Universitárias compreendem todas aquelas estabelecidas e arrecadadas diretamente pela entidade aos que se utilizam de seus serviços burocráticos tais como: matrículas, anuidades, inscrição para segunda chamada dependência, transferência, revisões de provas escritas, diplomas, inscrição em concursos de habilitação, concursos para docentes, titulares e outros, certidões, atestados, defesas de tese e outras diversas.
- i - As Rendas Industriais correspondem a todas as rendas que se referem a preços em retribuição ao fornecimento de bens ou de serviços produzidos "

ou revendidos quando devidamente autorizados, compreendendo renda das imprensas e restaurantes universitários e outras providas de atividades industriais;

- j - As outras Receitas Próprias compreendem o produto de indenizações, restituições, empréstimos, operações de crédito, convênios e outras receitas não compreendidas nos demais títulos desta classificação;
- k - As Receitas Transferidas da União, do Estado ou Municípios, compreendem os recursos providos de auxílios, subvenções e contribuições oficiais classificáveis nos respectivos orçamentos gerais, sob os seguintes títulos:
 - 1 - Transferências ordinárias
 - 2 - Transferências para Investimentos

A classificação dos títulos acima por categorias econômicas de despesas, constantes da legislação disciplinadora das Normas Gerais de Direito Financeiro, será consignada nas propostas orçamentárias das unidades a título de subsídio do Ministério da Educação e Cultura, Secretarias Estaduais ou Municipais para análise de sua origem e correspondente aplicação;

- l - Consideram-se como Outras Receitas Diversas todas as demais receitas não classificáveis nos itens anteriores e legalmente passíveis de arrecadação;
- m - A arrecadação e o recolhimento da receita serão procedidos, conforme regulamento interno das unidades;
- n - A restituição no mesmo exercício de qualquer receita arrecadada a maior, implicará em anulação de receita, na forma estabelecida pela regulamentação contábil;
- o - A restituição de qualquer receita arrecadada a maior em exercícios anteriores será efetuada à conta de dotação específica no orçamento anual ou crédito adicional;
- p - Os quantitativos da previsão da receita deverão ser acompanhados de tabela explicativa, da receita prevista e arrecadada nos três últimos exercícios em que se elaborou a proposta orçamentária;
- q - Constará do orçamento-programa, para cada unidade orçamentária, a descrição sucinta de suas principais finalidades, com indicação da respectiva legislação ou atos oficiais de criação;
- r - Para fins das presentes normas, entende-se por unidade orçamentária a unidade administrativa, a que específica e individualizadamente o orçamento geral atribui recursos, para a execução de determinados projetos ou atividades;
- s - Os planos deverão ser elaborados, tanto quanto possível ao nível de unidade de administração e na área acadêmica em nível de departamentos, con-

forme as diretrizes formuladas na legislação específica para as universidades;

- t - A programação das despesas obedecerá as seguintes classificações de contas segundo cada unidade orçamentária:
 - a - Classificação por programas e sub-programas;
 - b - Classificação por elementos de custo;
- u - Considera-se programa o conjunto de ações integradas e com objetivos gerais idênticos e definidos, dentro de um complexo político, econômico e social;
- v - Por sub-programa entende-se a primeira divisão do programa, constitutivo de objetivos parciais;
- x - Os programas e sub-programas serão desdobrados em projetos e atividades.

Para efeito destas normas entende-se por projetos o conjunto de ações pre-estabelecidas, perfeitamente definidas, como também quantificadas em suas metas físicas, valores e tempo de realização. Entende-se por atividade o conjunto de ações com finalidades definidas e geralmente essenciais para o funcionamento da unidade ou realização de seus programas;

- w - Os projetos deverão ser constituído dos seguintes elementos:
 - I - Denominação da unidade orçamentária responsável pela elaboração e execução;
 - II - Título e Código interno;
 - III - Local onde vai ser executado;
 - IV - Área Beneficiada;
 - V - Objetivo a ser alcançado;
 - VI - Informações básicas adicionais;
 - VII - Início e Término;
 - VIII - Cronograma da execução física do projeto, pormenorizando o primeiro ano de sua execução;
 - IX - Cronograma financeiro dos recursos anuais necessários, inclusive os recursos próprios, pormenorizando o primeiro ano de sua execução;
 - X - Programa e sub-programa a que se vincula;
- z - Anualmente, de acordo com o desenvolvimento do projeto ou com as novas diretrizes recebidas, será recomendável constar no orçamento, em conjugação com os elementos acima, o tempo já consumido na execução do mesmo quanto às etapas já alcançadas dos cronogramas físico e financeiro;
- a' - As atividades deverão ser constituídas dos seguintes elementos:
 - I - Denominação da unidade-orçamentária responsável pela sua elaboração;
 - II - Título e código interno;

- III - Local onde vai ser executada;
- IV - Objetivo a ser alcançado;
- V - Justificativa;
- VI - Elementos de custo;
- VII- Dados físicos (em consonância com o sistema estatístico de informações acadêmico-administrativo);

b' - A apropriação orçamentária de custo dos projetos e atividades constarão dos seguintes elementos (contas) básicos:

Para atividades:

- 1 - Serviços Diretamente Executados
 - 1.1 - Mão-de-Obra
 - 1.2 - Materiais
 - 1.3 - Outras Despesas
- 2 - Serviços Contratados
- 3 - Material Permanente e Equipamentos

Para Atividades:

- 1 - Pessoal
- 2 - Material de Consumo
- 3 - Serviços de Terceiros
- 4 - Encargos Diversos
- 5 - Outras Despesas

c' - O orçamento anual poderá conter uma dotação denominada "Reserva de Contingência" não especificamente destinada a determinada atividade, projeto ou unidade orçamentária e cujos recursos serão utilizados para a abertura de créditos suplementares ou especiais quando se evidenciarem insuficientes, durante o exercício, as dotações orçamentárias constantes do orçamento;

d' - As unidades-orçamentárias não poderão utilizar seus créditos além dos limites das cotas financeiras disponíveis estipuladas pelo órgão de planejamento;

e' - As especificações da receita e despesa serão articuladas em três sumários gerais:

- I - Sumário Geral do orçamento por programas, contendo a denominação codificada dos projetos e atividades, conjugada com os elementos de despesa;
- II - Sumário geral da receita por fontes conjugada com a despesa com projetos e atividades;
- III - Sumário geral do orçamento por categorias econômicas contendo as origens dos recursos por fontes e da despesa por elementos em dois con-

juntos conexos denominados orçamento corrente e orçamento de capital;

- f' - Ao órgão de planejamento, em coordenação, principalmente, com os serviços contábeis, caberá o conhecimento da execução do orçamento e avaliação minuciosa do custo dos projetos e atividades abrangendo basicamente:
- I - Aferição do grau de realização dos projetos e atividades;
 - II - Exame de compatibilidade entre os recursos empregados e os recursos obtidos;
 - III - Verificação da existência de recursos ociosos ou insuficientemente empregados;
 - IV - Revisão crítica de propósitos e prioridades;
 - V - Revisão crítica de adequação da instrumentação disponível;
- g' - Os fundos especiais devem abranger de maneira distinta:
- I - Os recursos que o órgão ou entidade gestora receba do orçamento geral da unidade e a previsão de que espera venham ser recebidos de outras fontes;
 - II - As aplicações, que deverão ter sempre a destinação prevista no ato de constituição do mesmo.

II. 1. 5 - Empenho da Despesa

- a - O processamento da despesa orçamentária será efetuado, analiticamente, por meio de empenho, de conformidade com os créditos constantes no orçamento anual e as contas financeiras estabelecidas pelo órgão do planejamento;
- b - Entende-se por empenho da despesa o ato emanado de autoridade competente que cria para a unidade, obrigação de pagamento;
- c - Para cada empenho será extraído um documento denominado "nota de empenho";
- d - As unidades administrativas a que foram abertos os créditos orçamentários serão, preferivelmente, as competentes para administrá-los, salvo no caso de dotações generalizadas.

II. 2 - A Contabilidade

NÍVEL: Divisão

SUBORDINAÇÃO: Departamento Administrativo;

NATUREZA: Execução

CODIFICAÇÃO: DDC

PESSOAL NECESSÁRIO:

II. 2. 1 - Introdução

Em 1880, Sckrott, autor austríaco, dizia: "É necessário o completo e preciso conhecimento, tanto da substância quanto de todas as particularidades da administração, das quais derivou o estado do patrimônio e a totalidade dos fins conseguidos..."

Em 1891, Besta: "A contabilidade procura seguir a riqueza nos seus vários movimentos e impedir que seja dilapidada, ou distraída do uso a que é destinada; ela, em suma, segue, faz o levantamento e modera a variação das dimensões do número e do peso das coisas que a entidade, qualquer que seja ela, possui, deve e tem haver, e a mutação do valor em cada bem e na soma dos bens".

Os modernos planos contábeis apresentam esquemas de contas e livros indicando a função de débito e crédito daquelas e os modelos e uso destes.

Destaca-se, sobremaneira, a importância dos dados informativos, providos da escrituração contábil, face ao sistema de previsão estatística.

Tão característica e fundamental é a conta em qualquer sistema que o próprio vocábulo "Contabilidade" tem como radical aquele elemento.

O desdobramento da Conta de Despesas deverá atender sempre às necessidades originadas por análises que se pretendam. Fundamentalmente, às necessidades de apuração de custos segundo o esquema orçamentário.

É de se notar que a Universidade Brasileira atravessa atualmente, uma fase de reestruturação que objetiva primordialmente a alteração estrutural, principalmente, nas áreas de atividades fins com mira a uma redução de custos operacionais.

11.2.2 - Objetivos

A contabilidade das entidades universitárias de todos quantos, de qualquer modo, arrecadem receitas, efetuem despesas, administrem ou guardem bens da instituição e apurará os custos dos serviços de forma a evidenciar os resultados da gestão.

A tomada de contas dos responsáveis por bens ou dinheiro será realizada ou superintendida pelos órgãos de Contabilidade.

Os serviços de contabilidade devem ser organizados de forma a permitirem:

- O acompanhamento da execução orçamentária, em termos de custos operacionais;
- O conhecimento da composição patrimonial;
- A determinação dos custos dos serviços industriais;
- O levantamento dos balanços gerais;
- A análise e a interpretação dos resultados econômicos e financeiros;
- O fornecimento de informações aos demais sistemas integrantes.

Haverá controle contábil dos direitos e obrigações oriundas de responsabilidades condicionadas.

Os débitos e créditos serão escriturados com individualização do devedor ou credor e especificação da natureza, importância e data do vencimento, quando fixada.

A contabilidade evidenciará os fatos ligados à administração orçamentária, financeira, patrimonial e industrial.

11.2.3 - Da Contabilidade Orçamentária e Financeira

A Contabilidade deverá evidenciar em seus registros, o montante dos créditos orçamentários vigentes, a despesa empenhada, a despesa realizada e as dotações disponíveis.

O registro contábil da receita e despesa far-se-á de acordo com as especificações do orçamento e dos créditos adicionais.

Todas as operações que resultem débitos e créditos de natureza financeira, não compreendidos na execução orçamentária, serão também objeto de registro, individualização e controle contábil.

11.2.4 - Da Contabilidade Patrimonial e Industrial

O órgão de contabilidade manterá registro sintético dos bens móveis e imóveis.

O levantamento geral dos bens móveis e imóveis terá por base o inventário analítico de cada unidade administrativa/ou orçamentária e os elementos da escrituração sintética na contabilidade.

A dívida fundada será escriturada com individualização e especificação que permitam verificar a qualquer momento a posição dos empréstimos, bem como os respectivos serviços de amortização e juros.

As alterações da situação líquida, que abrangem os resultados da execução orçamentária, bem como as variações independentes desta execução e as superveniências ativas e insubsistências passivas, constituirão elementos da conta patrimonial.

Os serviços industriais manterão contabilidade especial para determinação dos custos, ingressos e resultados integrados na escrituração geral.

11.2.5 - dos Balanços

Os resultados gerais do exercício serão demonstrados no:

- Balanço orçamentário;
- Balanço financeiro; e
- Balanço patrimonial.

O Balanço Orçamentário demonstrará as receitas e despesas pre-

vistas em confronto com as arrecadadas e realizadas.

O Balanço Financeiro demonstrará a receita e a despesa orçamentária bem como os recebimentos e os pagamentos de natureza extra-orçamentária, conjugadas com os saldos em espécie provenientes do exercício anterior e os que se transferem para o exercício seguinte.

O Balanço Patrimonial demonstrará:

- I - O Ativo Financeiro;
- II - O Ativo Permanente;
- III - O Passivo Financeiro;
- IV - O Passivo Permanente;
- V - O Saldo Patrimonial;
- VI - As Contas de Compensação.

Observa-se que o Plano de contas, constante destas normas, no sistema orçamentário é opcional, podendo os respectivos registros serem feitos por processos extra-contábeis, tais métodos também são aplicados na apuração de custos operacionais e industriais.

As contas de transferências adotadas nos sistemas financeiro e patrimonial podem, tecnicamente, ser abolidas, adotando-se o critério de apuração de resultados mediante lançamentos diretos dos saldos de receita e despesa orçamentários na conta patrimonial de resultado financeiro do exercício.

II. 2. 6 - Órgão de Contabilidade: Atribuições básicas.

II. 2. 6. 1 - de Análise

- 1 - Verificar a legalidade de todo e qualquer documento passível de registro contábil;
- 2 - Encaminhar aos setores competentes toda a documentação dirigida ao órgão contábil;
- 3 - Registrar os prazos e nomes dos responsáveis por suprimento e/ou adiantamento;
- 4 - Examinar os expedientes de fornecimento e/ou prestação de serviços no que concerne ao atestado e/ou certificado de prestação de serviço e/ou fornecimento de material, procedendo a competente liquidação para pagamento;
- 5 - Conferir os boletins de caixa atentando para os aspectos aritméticos e legais dos comprovantes.

II. 2. 6. 2 - De Escrituração

- 1 - Registrar todos os atos e fatos administrativos, tanto no seu sistema patrimonial, como no financeiro, orçamentário e o de compensação;

- a - O Registro se efetivará, preferivelmente, por método mecânico;
 - b - O registro deverá sempre que possível, alcançar analiticamente a menor unidade de ensino - o departamento.
- 2 - O registro deverá ser executado de forma a proporcionar informações em seus diversos graus, quer sintética ou analiticamente a todos os órgãos que careçam destes dados;
 - 3 - Deverá manter o registro mais atualizado possível;
 - 4 - Deverá informar periodicamente às unidades orçamentárias as variações ocorridas no período anterior;
 - 5 - Nos prazos estabelecidos preparar a prestação de contas do gestor bem como relatar as alterações havidas no decorrer do exercício, quer sejam de ordem patrimonial, financeira, orçamentária ou de compensação;
 - 6 - Compete organizar e manter rigorosamente em dia o controle do registro das obrigações de/e para com terceiros, alertando ao órgão das situações em que se imaginar necessárias outras providências para resguardar o patrimônio da instituição;
 - 7 - Observar rigorosamente o plano de contas e rotinas anteriormente aprovado pelos órgãos superiores.

II. 2. 6. 3 - De Patrimônio

- 1 - Escriturar de forma a evidenciar dentro do menor espaço de tempo possível, o total utilizado na aquisição de bens que constituem o patrimônio da instituição:
 - a - por unidade orçamentária;
 - b - por categoria econômica; e
 - c - por identidade do bem.
- 2 - Cotejar periodicamente com os registros analíticos mantidos pelo sistema de material, os dados processados por este setor com os mantidos naquele;
- 3 - Acompanhar a imobilização financeira, evidenciando à esfera superior a evolução;
- 4 - Manter atualizado o registro de bens imóveis, quer adquiridos como os que venham a ser construídos;
- 5 - Analisar os expedientes de suprimento e/ou adiantamento submetendo o registro dos bens patrimoniais;
- 6 - Manter atualizado o registro dos ordenadores de despesas bem como registrar as delegações de competências emitidas por aqueles no que tange à movimentação de recursos de unidades.

orçamentárias;

- 7 - Registrar as baixas ocorridas no patrimônio à vista de processos e/ou comunicações devidamente instruídos;
- 8 - Zelar e acompanhar a receita produzida pelos bens patrimoniais.

II. 2. 6. 4 - De Controle Financeiro e Institucional

- 1 - Compete acompanhar, cumprir e fazer cumprir o estabelecido pela legislação específica, mantendo em arquivos próprios os respectivos comprovantes;
- 2 - Orientar os demais órgãos componentes do sistema, das alterações verificadas na legislação;
- 3 - Efetuar a extração de guias de recolhimento de receita, informando aos órgãos competentes do sistema os valores correspondentes;
- 4 - Informar aos órgãos interessados das disponibilidades decorrentes das arrecadações dispostas no item anterior;
- 5 - Zelar pelo equilíbrio financeiro do trinômio arrecadação, disponibilidade e obrigações.

II. 3 - Obras

NÍVEL: Assessoria

SUBORDINAÇÃO: Diretoria

NATUREZA: Assessoramento

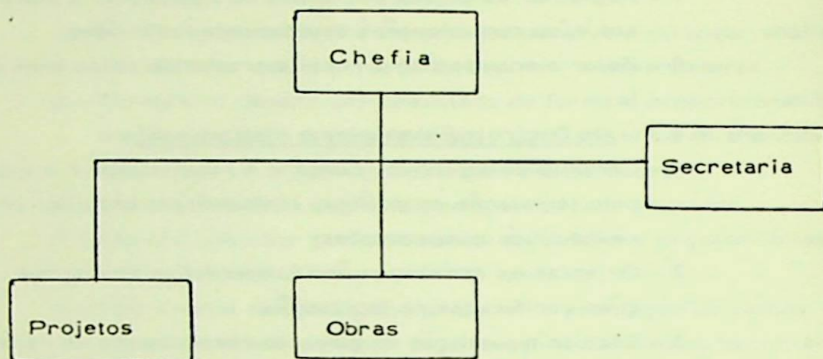
CODIFICAÇÃO: ADO

PESSOAL NECESSÁRIO:

II. 3.1 - Objetivos

- a - Assessoramento permanente ao Diretor e ao órgão de planejamento;
- b - Execução do planejamento físico do Equipamento Universitário;
- c - Efetuar o planejamento global do "Campus" Universitário;
- d - Executar, fiscalizar e supervisionar todas as obras da entidade;
- e - Supervisionar os planos contratados com terceiros;
- f - Elaborar projetos especiais de interesse da instituição;
- g - Elaborar as especificações dos projetos;
- h - Elaborar as relações quantitativas dos materiais;
- i - Executar orçamentos de obras;
- j - Organizar e manter cadastro imobiliário;
- k - Manter arquivo.

II. 3. 2 - Estrutura Básica



II. 4 - Material

NÍVEL: Divisão

SUBORDINAÇÃO: Departamento Administrativo

NATUREZA: Execução

CODIFICAÇÃO: DDM

PESSOAL NECESSÁRIO:

II. 4. 1 - Estrutura Ideal

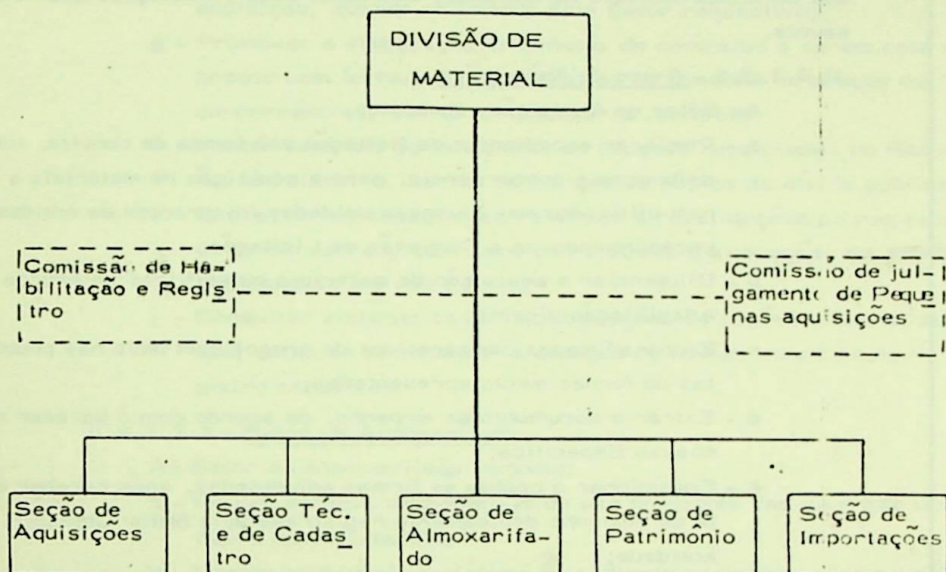
II. 4. 1. 1 - Fundamentação

A grande maioria das entidades universitárias brasileiras tem o seu órgão de Material estruturado com dois Setores, sendo um de Compras e outro de Almoxarifado. Todavia, a experiência tem demonstrado que este órgão necessita, obrigatoriamente, de uma estrutura ideal, uma vez que é responsável direto pelo suprimento de todos os materiais utilizados na instituição. Como elemento centralizador das aquisições, por excelência, propicia situações de reais vantagens quanto ao processo de preços em função do fator quantidade, entre outros.

II. 4. 1. 2 - Organograma

A título de sugestão serão apresentados organogramas de órgão de material que terão condições plenas de atender às aquisições, guarda, controle e distribuição de materiais em qualquer universidade. Foi idealizada a estrutura de um órgão de material com os setores de: Aquisição, Técnico e de Cadastro; almoxarifado; Patrimônio; e Importações (este opcional), além de Comissões, uma de Habilitação e Registro e outra de Julgamento de Pequenas Aquisições.

ORGANOGRAMA DE ÓRGÃO DE MATERIAL



II. 4. 1. 3 - Atribuições Gerais do Órgão

Ao órgão de material incumbe superintender, orientar e coordenar todos os serviços relacionados com a administração de material da entidade, bem como assessorar na formulação da política a ser adotada nesta área. Dentre as múltiplas atribuições do órgão de material, podemos destacar as seguintes:

- a - Estabelecer a programação das aquisições, atentando ao plano de compras e ao cronograma de desembolso da entidade;
- b - Estudar, recomendar e fazer cumprir as normas de padronização dos materiais e de centralização de compras;
- c - Representar a entidade junto aos fornecedores nacionais e estrangeiros;
- d - Zelar pela conservação, bem como providenciar a recuperação dos bens em utilização nos diversos setores da entidade;
- e - Promover a alienação das sobras, sucatas, materiais em desuso, obsoleto ou inservíveis, de acordo com os preceitos estabelecidos pela legislação vigente;
- f - Acompanhar a evolução dos negócios de interesse, quer no mercado nacional

- nal como no internacional;
- g - Atentar aos princípios técnicos inerentes aos fatores básicos e variáveis das compras;
 - h - Manter registros cadastrais, por elemento, valor, situação e localização dos bens patrimoniais da entidade, bem como suas vinculações aos responsáveis.

II. 4. 1. 3. 1 - Setor de Aquisições

Ao Setor de Aquisições Compete:

- a - Preparar expedientes de licitação sob forma de convite, tomada de preços e concorrência, para a aquisição de materiais a serem utilizados nas diversas unidades integrantes da entidade, encaminhando-os à Comissão de Licitação;
- b - Diligenciar a aquisição de materiais ou serviços de acordo com a legislação vigente;
- c - Elaborar mapas comparativos de preços com base nas propostas de fornecimento apresentadas;
- d - Extrair o documento de empenho, de acordo com o parecer da Comissão Específica;
- e - Encaminhar o pedido às firmas adjudicadas, após receber a nota de empenho devidamente registrada pelo Setor Contábil da entidade;
- f - Acompanhar até a entrega dos materiais ou serviços, o cumprimento das obrigações por parte dos fornecedores;
- g - Utilizando recursos de adiantamentos ou suprimentos, atender às despesas de pequeno valor ou de caráter urgente, assim julgados pela Administração.

II. 4. 1. 3. 2 - Setor Técnico e de Cadastro

Ao Setor Técnico compete:

- a - Processar os expedientes de inscrição e habilitação de fornecedores da entidade;
- b - Providenciar a emissão do Certificado de Registro de Fornecedores, dentro das normas vigentes devidamente classificados por natureza de atividade;
- c - Manter atualizado cadastro dos fornecedores, por grupo de natureza;
- d - Manter atualizado registro de acompanhamento da atuação dos fornecedores;
- e - Examinar processos alusivos a pedido de inscrição de fornecedores, podendo gestionar junto à firmas, e estabelecimentos

bancários e registros de comércio, visando a apuração da idoneidade técnica, financeira e personalidade jurídica dos requerentes;

- f - Providenciar a análise qualitativa dos artigos em processo de aquisição, quando solicitado pelo Setor respectivo;
- g - Promover a elaboração de minutas de contratos a serem celebrados com fornecedores, oriundos de tomadas de preços ou concorrências, ouvida a Assessoria Jurídica;
- h - Manter controle do movimento de cauções depositadas no Banco, em dinheiro, cartas de fianças ou títulos da dívida pública;
- i - Processar os expedientes relativos à revalidações de registro de fornecedores, bem como os relativos a alterações em anotações cadastrais das firmas;
- j - Consultar sistematicamente publicações de órgãos especializados, a fim de acompanhar a atuação de firmas inscritas no registro cadastral.

II.4.1.3.3 - Setor de Almoxarifado

Aó Setor de Almoxarifado compete:

- a - Manter estoque de materiais de uso frequente das diversas unidades universitárias;
- b - Manter atualizado o sistema de controle quantitativo e financeiro dos materiais sob seu encargo;
- c - Suprir materiais a terceiros, vinculados a atividades universitárias ou ao serviço público, quando devidamente autorizado e mediante a apresentação prévia da guia de recolhimento do numerário correspondente;
- d - Manter devidamente ordenados os materiais sob sua guarda, em depósitos convenientemente adaptados, com fichário de prateleira onde deverá ser registrada a movimentação dos diferentes artigos;
- e - Emitir notas de entrada e saída dos materiais movimentados com suas expressões quantitativas e financeiras;
- f - Manter registro dos estoques mínimo, máximo e ponto de pedido, dos diferentes artigos objeto de movimentação;
- g - Encaminhar ao Setor de Aquisições pedido de compra de materiais que tenham atingido o nível do ponto de pedido;
- h - Sugerir medidas para a substituição ou venda de material inservível;
- i - Zelar pelo patrimônio circulante entregue aos seus cuidados;

II. 4. 1. 3. 4 - Setor de Patrimônio

Ao Setor de Patrimônio compete:

- a - Arrolar e escriturar todos os bens móveis, imóveis e semovíveis da instituição;
- b - Efetuar o tombamento dos bens, registrando-os com todas as suas características;
- c - Emitir os termos de Responsabilidade e obter a assinatura da autoridade que ficará responsável perante a administração, pelos bens em uso nos setores sob sua direção ou chefia;
- d - Manter atualizado o registro de tombamento geral que sintetiza, por categorias, todos os materiais permanentes em uso na instituição;
- e - Manter atualizado o registro de tombamento individual que informa todos os materiais permanentes em uso em cada um dos setores da instituição;
- f - Realizar o inventário anual contendo a descrição, identificação e avaliação unitária e quantitativa dos bens que constituem o patrimônio da instituição;
- g - Promover, periodicamente a reavaliação do acervo permanente da instituição, informando ao órgão contábil central.

II. 4. 1. 3. 5 - Setor de Importações

Ao Setor de Importações compete:

- a - Promover junto às firmas fornecedoras do exterior ou seus representantes locais, em face de solicitação formal de importação de materiais, a emissão das devidas faturas pró-forma;
- b - Preparar expediente de licitação, quando o exportador não for produtor exclusivo;
- c - Elaborar mapas comparativos de preços alusivos a expedientes de importação;
- d - Providenciar, de acordo com parecer emitido por comissão específica do órgão de origem, a elaboração da nota de empenho, tendo por base o custo estimado total da operação, incluindo custo, frete, seguro, taxas, desembaraço alfandegário e demais incidências (CIF) que, porventura, venham a ocorrer;
- e - Providenciar a emissão de Guias de Licença de Importação junto aos órgãos oficiais competentes;
- f - Executar o saque financeiro junto ao Banco, para abertura de conta específica vinculada a cada importação;
- g - Preparar o pedido de fechamento de câmbio e a respectiva abertura.

tura de crédito;

- h - Encaminhar expediente ao exportador com os documentos hábeis ao embarque do material a ser importado;
- i - Promover os trâmites próprios ao desembaraço alfandegário e portuário das mercadorias chegadas ao lugar de destino;
- j - Efetuar a entrega do material ao órgão interessado.

II. 4. 1. 3. 6 - Setor de Aquisições

a - Atribuições

Grande é a diversidade e enorme a quantidade de materiais consumidos por uma entidade universitária. Para que todos os órgãos didáticos e administrativos possam dispor dos materiais e equipamentos indispensáveis ao perfeito desenvolvimento de suas atividades, necessário se torna que o setor de Aquisições tenha uma estrutura capaz de adquirir os materiais com observância, no mínimo de quatro fatores considerados essenciais em uma operação de compras: o preço, a qualidade, a quantidade e o prazo de entrega.

Frequentes são as críticas ouvidas em relação ao setor de compras de qualquer empresa, especialmente às entidades públicas. Algumas em virtude da demora no atendimento dos pedidos de material, outras em razão da má qualidade dos artigos adquiridos, e assim por diante. Muitas vezes, tais comentários tem razão de existir, em virtude da escassa possibilidade, tanto no recrutamento de pessoal já especializado (difícil de encontrar no mercado de trabalho em face da remuneração oferecida), como no descuido que tem a administração quanto ao preparo técnico de pessoal, não obstante o alto valor individual que se observa entre os elementos ligados à administração de material. Ocorre, muitas vezes, que a seleção do encarregado de compras se limita à satisfação dos requisitos de honestidade e dedicação ao trabalho.

São efetivamente, fatores indispensáveis ao desempenho destas funções, porém não se admite que seja esquecido o requisito essencial da especialização. Não basta que o comprador seja sério, trabalhador e dedicado. Necessário se torna que sua especialização permita, não só delinear uma real política de compras, como também analisar a qualidade dos materiais a serem adquiridos, além de conseguir a maior quantidade pelo menor preço e no menor prazo possível.

b - Modalidades de Compras

De acordo com a legislação em vigor, quatro são as modalidades de compras de materiais para as entidades públicas:

- 01 - Aquisição por dispensa de licitação;
- 02 - Aquisição por convite;
- 03 - Aquisição por tomada de preços; e

b4- Aquisição por concorrência.

b1 - Aquisição por Dispensa de Licitação

b1.1 - Fundamentação

A legislação vigente oferece condições às entidades públicas de adquirirem materiais de valor inferior a cinco vezes o maior salário mínimo nacional, sem a necessidade de realizar licitação. Para a execução de obras estatais, este teto foi fixado em cinquenta vezes o maior salário mínimo nacional.

Todavia, o administrador deve preservar sempre o conceito do órgão de material e, para evitar possíveis críticas, sugerimos a adoção de medidas acauteladoras.

Assim, recomenda-se a utilização da forma de consulta pelo telefone ou mesmo por escrito, através de portador, com devolução imediata. A medida visa salvaguardar a responsabilidade e o bom nome do órgão de material, que, desacreditado, geraria o caos da administração. É evidente que as compras de valor pouco significativo, não deverão cumprir a sugestão recomendada, por onerarem desmesuradamente o custo final da aquisição.

b2 - Aquisição por Convite

b2.1 - Fundamentação

Determina a legislação vigente que as entidades públicas adquiram materiais ou serviços de valores compreendidos entre cinco e cem vezes o maior salário mínimo nacional, através de licitação por "Convite". Para a execução de obras estes limites foram fixados entre cinquenta e quinhentas vezes o maior salário mínimo nacional. Para esta modalidade de licitação, é facultada a consulta formal e a aquisição de material de firmas não inscritas no registro cadastral da Universidade. Entretanto, deverá o administrador consultar inicialmente as firmas inscritas, a fim de estimulá-las e mesmo premiá-las pelo interesse. Caso não existam firmas do ramo inscritas, poderá o Órgão de Material consultar os preços e adquirir os materiais de qualquer firma da praça.

Outro assunto que deve ser objeto de focalização neste capítulo, é o fato de haver a legislação determinado que para a modalidade de licitação por "Convite", deverão ser consultadas, no mínimo, três firmas do ramo, inscritas ou não no registro cadastral de habilitação de firmas fornecedoras. Entende-se que a administração deverá consultar o máximo de firmas possível, uma vez que quanto maior for o número de concorrentes, maiores serão as possibilidades de se conseguir menores preços. É um princípio que se baseia na lei da oferta e da procura. Deve-se deixar bem claro que esta modalidade de licitação não admite a consulta de preços pelo telefone. As propostas devem ser,

obrigatoriamente, por escrito.

b2.2 - A Adjudicação

Nem sempre a adjudicação é a razão do menor preço. O administrador deve ter sempre presente os fatores qualidade, quantidade, preço e prazo de entrega como critérios válidos para a adjudicação. Não se pode afirmar que o mais barato seja sempre o mais conveniente à administração, nem esquecer outro critério válido para a avaliação das propostas que é o da padronização adotado na unidade.

b3 - Aquisição por Tomada de Preços

b3.1 - Fundamentação

Prevê a legislação vigente que as entidades públicas deverão adquirir materiais ou serviços de valores superiores a cem vezes e inferior a dez mil vezes o maior salário mínimo nacional, através da modalidade de licitação por Tomada de Preços. Para a execução de obras, foram fixados os limites mínimos de quinhentas e o máximo de quinze mil vezes o maior salário mínimo nacional.

Esta modalidade de licitação é realizada através de Edital de Tomada de Preços, cujos elementos básicos serão analisados posteriormente.

b3.2 - Condições para Participar

Somente serão admitidos como participantes na modalidade de licitação por Tomada de Preços, as firmas devidamente inscritas no Registro Cadastral de Habilitação de Firms Fornecedoras da Universidade.

b3.3 - A Adjudicação

Também para a licitação por Tomada de Preços, são válidos os critérios para a adjudicação comentados quando abordamos o capítulo da licitação por convite, sintetizados nos fatores de qualidade, quantidade, preço e prazo de entrega, não devendo ser esquecido o da padronização que deve interferir no processo de adjudicação. Nesta modalidade de licitação, a legislação prevê a existência de uma Comissão, integrada de no mínimo, três membros, para emitir parecer.

b4 - Aquisição por Concorrência

b4.1 - Fundamentação

A terceira modalidade de licitação prevista na legislação vigente é a Concorrência. Através desta modalidade de licitação estão as entidades públicas autorizadas a adquirir materiais ou serviços de valores superiores a dez mil vezes o maior salário mínimo nacional, sendo que para a realização de obras foi fixado um limite mínimo de quinze mil vezes o maior salário mínimo

vigorante no país. Esta modalidade de licitação, a exemplo do que ocorre com a tomada de Preços, é realizada através de Edital.

b4.2 - Habilitação Preliminar

Além dos elementos alusivos à personalidade jurídica, à capacidade técnica e à idoneidade financeira, nesta fase, serão exigidos comprovantes vinculados à qualificação técnico-profissional, comercial, dados relativos à constituição e forma de funcionamento da firma, entre outros, a fim de que a administração possa conhecer, com maior profundidade, a infra-estrutura do futuro licitante.

Só os concorrentes aprovados nesta fase, estarão habilitados a apresentarem suas propostas de fornecimento.

b4.3 - A Adjudicação

Os critérios de qualidade e quantidade, preço e prazo de entrega comentados nos capítulos de licitações por Convite e por Tomada de Preços adquirirão maior expressão quando participam da adjudicação de uma licitação por concorrência, considerando-se que a legislação vigente não estipulou teto para limitar o valor das aquisições de materiais ou execução de obras e serviços através desta modalidade de licitação.

C - Licitação Dispensável

A legislação vigente prevê diversas situações em que o administrador pode dispensar a realização de licitação. Tratam-se de casos especiais de características sui generis que propiciam dentro de um consenso racional, motivos suficientes e lógicos para tal liberalidade administrativa.

D - Anulação de Licitação

Qualquer licitação poderá ser anulada, desde que a autoridade imediatamente superior àquela que a promoveu assim entender, por sua própria iniciativa.

II. 4. 1. 3. 7 - Setor Técnico e de Cadastro

a - Atribuições

- a1 - Opinar sobre assuntos relativos à qualidade e funcionalidade de materiais
- a2 - Promover a análise intrínseca dos artigos recebidos, se assim for julgado conveniente;
- a3 - Proceder a análise qualitativa dos produtos recebidos, inclusive com a utilização, quando necessário das técnicas ditas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas;
- a4 - Vistoriar, periodicamente, os artigos armazenados no almoxarifado, pro-

- movendo, quando entender necessário, análises para afirmar a qualidade dos materiais estocados;
- a5 - Opinar sobre condições ideais para a estocagem de materiais de fácil deterioração ou inutilização;
 - a6 - Promover a elaboração de minutas de contratos a serem firmados com os fornecedores, oriundos de tomadas de preços ou de concorrências;
 - a7 - Estabelecer contato com os fornecedores quando da elaboração da minuta dos contratos de fornecimento;
 - a8 - Debater com os fornecedores a minuta final de contrato a ser celebrado, resguardando os interesses maiores da Universidade;
 - a9 - Fornecer aos interessados, sempre que possível, a minuta de futuro contrato a ser celebrado, conseqüente de licitação havida;
 - a10- Elaborar, em colaboração com o Setor de Aquisições, os Editais relativos à Tomada de Preços e Concorrências, divulgando-os convenientemente;
 - a11- Processar expedientes de inscrição e registro cadastral e habilitação de firmas;
 - a12 -Providenciar a emissão do Certificado de Registro de Fornecedor às firmas inscritas;
 - a13- Manter atualizado, consoante qualificações específicas e em função da natureza e vulto dos fornecimentos, um cadastro de acompanhamentos de atuação dos licitantes;
 - a14- Gestionar, convenientemente, a fim de manter atualizado o registro cadastral, visando a apuração da idoneidade e capacidade técnica, financeira e jurídica dos fornecedores;
 - a15- Emitir as Guias de Cauções a serem recolhidas pelos fornecedores, tanto em dinheiro, apólices da dívida pública ou cartas de fiança;
 - a16- Manter atualizado um registro do movimento de cauções, tanto vinculadas a garantias sobre ofertas, como também sobre a execução do contrato.

B - Inscrição de Fornecedores

A legislação vigente estabelece a obrigatoriedade de os participantes de licitações relativas às tomadas de preços e concorrências estarem regularmente inscritos em registro cadastral. É instituído um serviço de Inscrição de Fornecedores cuja documentação coletada deve referir-se exclusivamente a:

- I - Personalidade Jurídica;
- II - Capacidade Técnica;
- III - Idoneidade Financeira,

que será confiada a uma Comissão de pelo menos, três membros, para a apreciação.

As formalidades práticas para inscrição de fornecedores serão expressamente as que o administrador de material entender necessárias, dentro do acima expresso.

Requerida pelo interessado sua inscrição como fornecedor da entidade, após o exame preliminar dos documentos e o parecer favorável da Comissão ser-lhe-á expedido um certificado alusivo à sua condição.

Ao início de cada ano, é divulgado na imprensa um Edital, em que são publicamente anunciadas as disposições vigentes para o registro de novas firmas fornecedoras, bem como às relativas à revalidação, remetendo-se cópias para os diversos órgãos de classes empresariais.

Os órgãos que não possuírem um serviço de Registro Cadastral, utilizarão os de outra repartição, preferentemente de igual nível.

C - Grupos de Habilitação

Os diversos fornecedores de materiais ou serviços quando requerem sua inscrição no registro cadastral, de acordo com seus objetivos sociais, devem indicar os diferentes Grupos de Habilitação em que operam, a fim de serem identificados, segundo seus ramos de atividade e volume de negócios.

D - Revalidação de Inscrição

Periodicamente, como determina a lei, praticamente a cada ano, devem ser atualizados os registros cadastrais dos fornecedores junto à repartição.

Devido à mecânica usual nas diversas repartições de receita pública, tanto federal, como a estadual ou municipal, é coerente que os registros cadastrais sejam expedidos com vigência até o dia trinta de abril, após o qual, as firmas meramente atualizarão os dados registrados no órgão de material.

E - Habilitação Preliminar

Quando da realização de concorrências, deverá haver uma qualificação prévia dos que se dispuserem a participar, quando serão constatadas suas qualificações, envolvendo aspectos técnicos, idoneidade, formação de capital, administração, experiências anteriores, etc., que serão examinadas por Comissão especialmente designada.

F - Acompanhamento da Atuação dos Fornecedores

O comportamento dos licitantes e consequentes fornecedores, será anotado em ficha cadastral, quanto ao atendimento ou cumprimento das obrigações assumidas para com a repartição, ou ainda, sua possível indisposição em

atender aos Convites, assim como quaisquer fatos significativos, inclusive os positivos, constatados no decorrer das operações mantidas.

G - Controle de Cauções

Segundo a natureza do material licitado, poderá ser exigida a prestação de garantia, tanto na fase da licitação como na de fornecimento.

A prestação de garantia, facultativa a critério do administrador de material, poderá ser assim cumprida:

I - Caução em dinheiro;

II - Caução em títulos da dívida pública ou fidejussória;

III - Carta de fiança bancária;

IV - Seguro-garantia.

Os licitantes, para depositar a caução exigida preencherão um formulário, em três vias, que será apresentado ao Banco do Brasil, juntamente com os instrumentos da garantia, a qual quitará tais comprovantes, que tomarão as seguintes destinações:

1ª via - será anexada junto à proposta do licitante como comprovação do cumprimento da garantia estabelecida;

2ª via - permanecerá com o caucionante para instruir o pedido de ulterior restituição;

3ª via - servirá como documento de movimento financeiro da Tesouraria e Contabilidade.

Terminado o processo de licitação, o vencedor simplesmente complementará o valor da caução, dentro do estabelecido no Edital, e os demais requererão a restituição do depositado, anexando a segunda via da Guia de Caução.

H - Os Contratos

Os contratos bilaterais obrigatórios nos casos de concorrência e facultativos nos demais, a critério da autoridade administrativa, serão minutados, dentro das normas de direito usuais, atentando às peculiaridades expressas nos Editais, na proposta de fornecimento acolhida, bem como nos dispositivos legais vigentes.

O fornecedor poderá, eventualmente, participar da elaboração da minuta do futuro contrato.

Normalmente será fornecido aos interessados, minuta do futuro contrato.

I - Os Editais

Os Editais, obrigatórios nos casos de tomada de preços e de con -

corrências, deverão, no mínimo, indicar os seguintes elementos:

- I - Dia, hora e local do recebimento das propostas;
- II - Quem (órgão) receberá as propostas;
- III - Condições de apresentação de propostas e da participação da licitação;
- IV - Local em que serão prestadas informações e fornecidas plantas, instruções, especificações e outros elementos necessários ao perfeito conhecimento do objeto da licitação;
- V - Prazo máximo para cumprimento do objeto da licitação;
- VI - Natureza da garantia, quando exigida.

Nos casos de concorrência, os Editais deverão ser postos à disposição dos interessados com antecedência mínima de trinta dias. Nas tomadas de preços, deverá ser afixado o Edital em local acessível aos interessados e comunicadas as entidades de classes devidas, com a antecedência mínima de quinze dias.

J - Exames Qualitativos

O setor de material deverá, através do Setor Técnico e de Cadastro, contar com elementos habilitados para, quando necessário, proceder à análise qualitativa dos produtos recebidos, bem como para a aferição da funcionalidade dos aparelhos, além de outras naturais atribuições de elementos permanentemente voltados para tais aspectos, não só dos artigos em recebimento, como também dos em estoque.

II.4.1.3.8 - Setor de Almojarifado

a - Atribuições:

- a1 - O almojarifado tem como atribuição específica o fornecimento, de seu estoque, dos materiais solicitados pelas unidades componentes da estrutura universitária;
- a2 - Manter estocados materiais de uso continuado em diversas unidades universitárias;
- a3 - Manter atualizado um sistema de controle quantitativo e financeiro dos materiais sob o seu encargo;
- a4 - Os fornecimentos de materiais estocados, cumprirão o critério legalmente estabelecido, (custo médio unitário ou último custo unitário de aquisição);
- a5 - A mecânica da gestão financeira obedecerá à técnica dos fundos ou créditos rotativos;
- a6 - Manter devidamente ordenados os materiais sob sua guarda, em depósitos

- convenientemente adaptados, com a sistemática de "fichas de prateleiras", evidenciando a movimentação física dos diferentes artigos;
- a7 - Manter atualizadas as aferições das expressões numéricas indicativas dos "estoque mínimo", "estoque máximo" e "ponto de pedido" de cada um dos artigos;
- a8 - Elaborar, para remessa aos órgãos, ao mínimo, anualmente, uma relação dos materiais em estoque, com a respectiva codificação. Os títulos de materiais que forem incluídos ou excluídos do estoque no decorrer do ano, deverão ser objeto de comunicação por circular às unidades supridas;
- a9 - Confrontar mensalmente os quantitativos expressos nas "fichas de prateleira", com os constantes no controle físico-financeiro;
- a10 - Promover semestralmente o levantamento, através de inventário global, (descrevendo os artigos, preços unitários e valor global, devidamente agrupados), para efeito de conferência com os valores constantes dos registros contábeis do órgão central;
- a11 - Promover, ao ensejo, da prestação de contas anual da gestão, inventário geral dos bens sob sua guarda, conciliando as compras de fornecedores a pagar, bem como, créditos por financiamentos efetuados, eventualmente não registrados pelo órgão contábil, atentando ainda às diferentes tabuladas ocorridas nos custos unitários de fornecimento;
- a12 - Fornecer a outros órgãos do serviço público, em caráter excepcional, materiais estocados, mediante apresentação de correspondente "guia de recolhimento" e expressa autorização da chefia;
- a13 - Zelar pela guarda e conservação do patrimônio circulante entregue a seus cuidados, pelo qual a chefia do Almoxarifado, será responsável;
- a14 - Manter sempre vigente instrumento de fiança, em nome do responsável pela gestão dos estoques, junto ao órgão contábil central;
- a15 - Participar imediatamente à direção do Órgão de Material quaisquer fatos anômalos constatados no decurso da gestão dos materiais em estoque.

b - Materiais Estocados

A norma embasadora deste setor é o reconhecimento de que a aquisição em maiores quantidades constitui fator relevante, não só no barateamento dos custos, como também contribui significativamente para uma padronização dos artigos em uso, com suas naturais vantagens operacionais.

As repetidas aquisições, evidentemente, oneram os custos, tanto os da própria instituição, como os dos fornecedores, porquanto o almoxarife deverá provocar a cada um, um processo de licitação, em seus ônus operacionais em ergentes de funcionários, material de expediente, correspondência, ta

bulação de dados, pareceres, empenhos, processos de pagamento, cheques bancários, etc. O mesmo acontece com o fornecedor que terá que atender a seguidas consultas; emitir maior número de notas fiscais, se lhe for adjudicado o fornecimento; entrega-frete onerada; faturas a cada fornecimento; deslocamento para o recebimento da conta, etc.

Enfim, de todos os ângulos observa-se que as compras em maiores quantidades, decisivamente, propiciam melhores preços de aquisição, entre outras vantagens.

Deve-se, ainda, realçar que a compra em maiores quantidades, conduz à padronização dando ensejo a intercambialidade eventual, bem como evitando a multiplicidade da estocagem de produtos com os mesmos fins, ou de procedência diversa, com as naturais diferenças de composição, funcionalidade e rendimento.

Neste sentido, só devem ser objeto de estoque, os artigos que forem de continuado interesse de diversos órgãos universitários, principalmente os de uso comum e geral.

c - Catálogo de Materiais

A elaboração de um "Catálogo de Materiais", requer um prévio estudo dos artigos, significativamente os de consumo, que forem de continuada solicitação de mais de duas unidades a serem supridas.

Os materiais devem ser grupados por natureza e elemento de despesa, preferentemente cumprindo a sistemática da classificação orçamentária (sub-elemento), adotados pela União.

Cada artigo deverá ser convenientemente codificado, a fim de permitir uma rápida identificação. A unidade de pesos e medidas deve igualmente constar do catálogo, evidenciando o critério quantitativo usual adotado para cada unidade.

Como indicativo genérico, visando facilitar a tarefa do solicitante quando da emissão da nota de empenho, o catálogo poderá evidenciar, desde logo, a própria classificação orçamentária do artigo estocado.

d - Controle de Estoque

d1 - Ficha de Prateleira

A ficha de prateleira destina-se a consignar, tão somente, o movimento físico de cada artigo, através de anotações das entradas e das saídas de material, bem como o seu estoque atual, tendo presentes, respectivamente as "Notas de Entrada de Materiais" e as "Guias de Entrega de Materiais". Poderá, ainda aludir quanto à destinação dos materiais fornecidos.

No cabeçalho da ficha, que deverá permanentemente estar afixada

junto ao vão correspondente ao artigo referido, deverão constar, além do nome, da unidade, do número e do código da mercadoria, os estoques máximo, ponto de pedido e o estoque mínimo (ponto crítico), assim como a estante e o vão de que procedem. Esta última providência visa facilitar a recolocação da ficha no devido lugar, quando de sua constante atualização.

Em síntese, a ficha de prateleira poderá conter os seguintes tópicos de movimento:

- a - data da ocorrência;
- b - número do documento, devidamente codificada a entrada ou a saída;
- c - órgão de destino do material fornecido;
- d - unidades físicas movimentadas;
- e - estoque atual de unidades;

Os valores físicos desta ficha deverão corresponder exatamente ao número de unidades realmente existentes nos vãos.

d2 - Acompanhamento Físico-Financeiro

O acompanhamento físico-financeiro do estoque no almoxarifado será efetivado, tendo por base fichas específicas, em três graus operadas, preferencialmente, em máquina calculadora impressora, com dispositivo de carro móvel ou com máquina de contabilidade de dois somadores e uma memória ao mínimo.

No cabeçalho constará a designação do artigo, sua unidade e código. Também os limites de estoque mínimo, máximo e o ponto de pedido estarão referidos, bem como a estante e o vão em que o artigo correspondente estiver estocado.

O movimento no estoque será anotado nas colunas específicas que consignarão:

- a - data da ocorrência;
- b - número do documento;
- c - destino dos artigos entregues, com as unidades universitárias devidamente codificadas;
- d - número de unidades movimentadas na oportunidade;
- e - número total de unidade estocada, já computado o presente movimento;
- f - valor financeiro do movimento de estoque ora em processo;
- g - valor financeiro do total do estoque atual relativo ao artigo;
- h - preço médio unitário;
- i - Na coluna observações a máquina deverá descarregar as diferenças de custo unitário, oriundas da correção das parcelas,

partir da terceira casa após a vírgula, relativa ao padrão monetário nacional;

- j - no rodapé da ficha haverá espaço para a anotação dos pedidos de reposição de estoques, bem como dos empenhos à conta do fundo de Rotação de Estoque emitidos;

As fichas de primeiro grau destinar-se-ão a consignar o movimento havido, por artigo, individualmente.

As fichas de segundo grau servirão para consignar os montantes, somente financeiros, dos diferentes grupos de materiais estabelecidos, já referidos no tópico "Catálogo de Materiais", operados através de descarga mecanográfica.

Finalmente, as de terceiro grau servirão para expressar os valores financeiros gerais estocados no Almoarifado, operados também através de descarga mecanográfica.

Poderão ser aproveitadas as mesmas fichas para os diferentes grupos, diferenciando-as através de qualquer dos métodos visuais, desprezando-se, então, algumas colunas de operação, em se tratando das de segundo e terceiro graus.

d3 - O Estoque Máximo

As "Fichas de Prateleira", bem como as "Fichas de Movimento Físico-Financeiro" consignarão, para cada artigo, um quantitativo tal, que seja resultante de um estudo em que tenha sido envolvido tanto a disponibilidade financeira para o almoarifado, como também as peculiaridades de cada material, tendo em vista sua rotatividade e tempo de reposição em estoque, em seus quantitativos de maior expressão, racionalmente admissíveis.

d4 - O Estoque Mínimo

Devido a peculiaridade do serviço público, quando a execução da despesa é vinculada a cronogramas de desembolso, a liberação de recursos orçamentários, a processos de créditos adicionais, muitas vezes demorados, bem como a outros fatores burocráticos, o estabelecimento de um limite mínimo para a estocagem de cada artigo, deve atentar a tais variáveis. Poder-se-á, a título de sugestão, estabelecer quantitativos embasados no consumo havido em dois meses, por exemplo. Tal atitude, não deve relegar a constatação de fenômenos ligados a requisições mais substanciais, em períodos cíclicos (papel, em época de exames; apagadores de quadro verde, ao início do ano letivo, etc.).

Deve-se, enfim, atentar à singularidade básica segundo a qual, "em hipótese alguma, deve faltar algum material".

Com o critério adotado, o Almojarifado estará apto a atender solicitações, mesmo bastante superiores às médias até então cumpridas, não havendo o percaço maior, quando de uma eventual desmesurada solicitação oriunda de fatores muitas vezes imprevisíveis.

d5 - O Ponto de Pedido

Entre o "Estoque Máximo" e o "Estoque Mínimo", interpõe-se a referência ao ponto de Pedido, entendido como sendo a posição de estoque do material em que deve ser providenciada sua reposição, tendo em vista o tempo necessário a sua complementação. Se os pedidos partissem desde o "Ponto Mínimo", certos materiais de fornecimento que demandem maior tempo de entrega, principalmente para as universidades mais distantes dos centros produtores e distribuidores, ver-se-iam com seus estoques totalmente esgotados, quando sabemos que alguns artigos requerem mais de dois meses para a sua entrega.

Deve-se ter presente, também, o tempo de tramitação burocrática interna dos papéis, inclusive os prazos de licitação, o julgamento das ofertas, a emissão e o registro do empenho, etc.

e - Crerios de Preços

Como o já mencionado, a prática habitual nos almojarifados, é o atendimento das requisições de artigos estocados, por seu custo médio unitário, resultante pura e simplesmente da média aritmética constatada entre o valor estocado de cada material e o respectivo número de unidades.

Nesta técnica ocorrem situações peculiares, quando o valor médio unitário acusa cifras além da terceira casa após a vírgula, no que se refere ao padrão monetário nacional. Tais restos devem ser convenientemente tabulados e oportunamente reapropriados, para que não haja distorções quando dos inventários.

Outro critério, por muitos preconizado, é o de atendimento das requisições, por seu último valor de aquisição. Tal princípio baseia-se no reconhecimento de um constante aumento dos custos, apresentando tal sistemática a ocorrência de "sobras" financeiras em cada item estocado.

Justifica-se este mecanismo, com a possibilidade de uma exata e sempre atual apropriação de custos atuais. Não obstante, certas peculiaridades devem ser objeto de especial atenção, quando, excepcionalmente, pode ocorrer o fato de o preço unitário da última aquisição ser inferior ao das anteriores, por insignificante que seja a diferença.

Assim, poder-se-á acolher o princípio, dentro da segunda técnica, convenientemente alterado, segundo o qual os fornecimentos efetuar-se-ão por

seus custos de maior expressão.

Convém salientar que a legislação vigente, determina a aplicação do critério vinculado ao custo médio.

f - Requisitos Básicos

f1 - Localização

A localização de um Almojarifado deve atender a preceitos mínimos vinculados à conservação e rotação dos materiais estocados, quando devem ser devidamente avaliados os fatores que possam prejudicar a guarda, a segurança e a conservação dos artigos. Desta forma devem, dentro das possibilidades, serem os Almojarifados situados em local térreo, de fácil acesso, seco, convenientemente arejado e com dosada incidência solar, além dos naturais preceitos de segurança.

Os locais devem ser amplos, comportando distintos espaços para recepção de material, sua estocagem, conferência de saída e administração.

Devem ser evitados os recintos situados em sub-solos, que em geral são úmidos, passíveis de inundações, e de pouco aeração e luminosidade.

f2 - Aeração

Quando da instalação de um almojarifado, deve-se levar em conta a circulação de ar no recinto, planejando-se as aberturas e, se necessário, fazendo instalar ventiladores, exaustores e desumidificadores. O mofo, a ferrugem, a evaporação são fenômenos que devem sempre estar sob controle.

f3 - Luminosidade

A luminosidade, principalmente a solar, provoca, efeitos bastante significativos sobre os materiais. Se por um lado são benéficos, quando esquentam e desumidificam o ambiente, por outro, podem ocasionar prejuízos quando em excesso. A descoloração do papel e os efeitos negativos sobre determinados materiais especializados (chapas de Raio X, etc.), são exemplos.

A deficiência de "Luminosidade", natural ou artificial, e de "Aeração" ensejam também a proliferação de insetos e roedores, mormente quando os requisitos básicos de higiene não são adotados.

f4 - Segurança

Preceitos gerais de segurança, ligados ao roubo e ao fogo, devem ser adotados tanto quando da instalação do Almojarifado, como durante sua operação.

Os funcionários devem ser da máxima confiança, as aberturas devem ser convenientemente vedadas e a entrada e saída de pessoas estranhas dificultada.

Extintores de incêndio devem ser instalados em locais adequados, dentro de uma planificação, e alarmas podem facilitar a detenção de algum acidente com fogo.

Os materiais de fácil combustão, devem ser guardados em recintos apropriados e convenientemente separados, tanto quanto possível, distante da massa de estoque.

g - Armazenamento

g1 - As Estantes

As estantes onde o material será estocado poderão ser tanto de madeira como de aço, sendo as últimas de maior comodidade devido a possibilidade de fácil montagem e desmontagem, bem como de acréscimos, consoante as necessidades.

O tamanho da estante, logicamente, vai ser fixado em função do recinto onde serão instaladas, não sendo muito prático ocuparem uma extensão maior do que seis metros.

Havendo bastante lugar, deve-se evitar estantes altas, que requeiram utilização de escadas no movimento dos vãos superiores. Esta prática apresenta vários inconvenientes, entre eles, o maior tempo de colocação e retirada de materiais naqueles vãos, o concurso de maior número de funcionários (um deles na escada colocando ou retirando artigos, e o outro alcançando ou apanhando) bem como a exigência de maior esforço físico dos funcionários. Havendo condições ideais, as estantes devem ter a altura de até 1,65m e 3,00 m nos recintos menores, a partir da qual seu movimento fica sendo considerado anti-econômico.

g2 - As prateleiras

As prateleiras, entendidas como sendo um conjunto de vãos em sentido horizontal, na estante, deverão ter uma distância entre si de mais ou menos 55cm, podendo variar, em algumas estantes, segundo a natureza do material a ser estocado. Sua profundidade deverá ser de, aproximadamente, 1,30m.

g3 - Os vãos

As prateleiras deverão ser divididas em tantos vãos quantos os necessários à estocagem do material a eles destinados. Uns serão mais largos e outros dentro dos padrões usuais, isto é, ao redor de 80cm. Sua profundidade será de, aproximadamente, 0,65m.

g4 - A Circulação

A disposição das estantes no Almojarifado deve ser em linhas du-

plas, paralelas, permitindo-se o estabelecimento, entre elas, de corredores para a circulação de pessoas e materiais. As 'ruas' de estantes, desembocarão numa "avenida central", bastante mais larga, de maneira que possam compor - tar o movimento de carrinhos - zorras com materiais, em duplo sentido.

Tanto as estantes, as prateleiras, como os vãos, deverão ser convenientemente identificados pelas letras do alfabeto ou índice numérico.

O movimento dos artigos, como já vimos, será auxiliado por carrinhos-zorras construídos de maneira tal, que possam circular livremente pelas "ruas" e que comportem, de até 40 quilos, aproximadamente. Conveniente é, que sejam de construção reforçada e com rodas de borracha.

h - Os Inventários

O inventário do Almoxarifado constitui-se no arrolamento de todos os artigos existentes, onde constarão por suas quantidades físicas, valores unitários e total de cada elemento, computando-se, ao fim, o quantitativo financeiro total.

h1 - Inventários Periódicos

Mensalmente os quantitativos constantes das Fichas Prateleira, após devidamente conferidos pela efetivação da contagem física dos artigos, serão confrontados com os elementos constantes da "Ficha de Movimento Físico-Financeiro".

Trimestralmente ou semestralmente, consoante a norma estabelecida, o saldo constante da ficha de terceiro grau do "Movimento-Físico-Financeiro" será conferido com os saldos do órgão contábil central.

h2 - Inventários Anuais

Ao término do exercício financeiro, ensejo de prestação de contas, será levantado um inventário circunstanciado em que estejam também conciliadas as contas e processos em tramitação, tudo amplamente discriminado, que servirá de elemento a ser anexado aos Balanços Gerais, como figura elucidativa da correspondente parcela constante do Balanço Patrimonial.

h3 - Inventários Extraordinários

Serão levantados também inventários, quando da ocorrência de fatos extraordinários, como sejam: roubo, incêndio, transferência de responsabilidade por mudança de gestor, término de mandato da Administração Central, etc.

i - O Crédito Rotativo

i1 - Dotação Básica

Funcionando o Almoxarifado sob o critério de "crédito rotativo", ou "Fundo de Rotação de Estoque", é estabelecida inicialmente uma dotação bási-

ca orçamentária, que servirá, de suporte para a constituição do estoque inicial. Somente na oportunidade de sua constituição, é que o recurso do crédito rotativo figurará no orçamento ou crédito especial, sendo que o movimento subsequente será extraordinário.

12 - Movimento Financeiro

As aquisições obedecerão às normas estabelecidas na legislação vigente, quanto a licitações, que serão julgadas por uma "Comissão de Julgamento de Pequenas Aquisições".

Ao ensejo da adjudicação a algum fornecedor, será extraída uma nota de empenho específica, chamada de "Empenho de Reposição de Estoque" que cumprirá as formalidades usuais em casos desta natureza, tendo por suporte financeiro o saldo contábil da conta "Estoque de Almoxarifado".

Os fornecimentos serão efetuados, tendo em vista empenhos gravados nas devidas rubricas orçamentárias, atribuídos pelo Almoxarifado aos órgãos orçamentários.

Periódicamente serão remetidos pelo Almoxarifado ao órgão contábil central, as primeiras vias das notas de empenho recebidas, para efeito de crédito na conta específica.

13 - Integração com o Órgão Contábil

Como o já expresso, o órgão contábil central exercerá de maneira efetiva um sistemático controle sobre o montante financeiro gerido pelo Almoxarifado, através do registro dos empenhos, conferência dos expedientes de licitação, pagamento aos fornecedores e confronto final entre o valor expresso no Balanço Patrimonial e os valores constantes das "Fichas de Movimento Físico-Financeiro", em sua expressão final.

II.4.1.3.9 - Setor de Patrimônio

a - Atribuições

O arrolamento e a escrituração de todos os bens móveis, imóveis e semoventes da instituição são atribuições específicas do Setor de Patrimônio.

O órgão de material deverá possuir um Setor de Patrimônio que efetue todos os registros e controles físicos, uma vez que adquire, guarda e distribui todos os materiais da entidade. Para desincumbir-se de tais atribuições será estruturado com um Serviço de Levantamento e outro de Registro. Isto não significa que o órgão financeiro não possa ou deva possuir registros ou controles financeiros acerca do patrimônio. O fundamental é que no final do exercício o resultado do inventário físico, por seus valores financeiros, coincida com os saldos patrimoniais constantes dos balanços.

b - Formas de Tombamento

Várias são as formas de tombamento adotadas pela moderna administração. A mais econômica é a numeração através da utilização de tinta, pincel e chapas alfabéticas e numéricas. Também é usado o sistema de aplicação de chapas metálicas numeradas com a utilização de parafusos, onde viável. O sistema de marcação com o auxílio de broca elétrica, punção numérico e alfabético, para os casos de bens de metal de maior ou menor resistência é de largo emprego. No que se refere à semoventes diversas são as formas de efetuar a marcação, sendo que as mais frequentemente usadas são as "rubro-negro" e a "crotália", consistindo a primeira na marcação com ferro incandescente e a segunda, mais racional, na aplicação de uma pequena chapa de alumínio numerada na orelha do animal.

c - Bens Imóveis

Para os efeitos de tombamento patrimonial consideram-se bens imóveis, o solo e tudo quanto a ele for incorporado em caráter permanente, como os edifícios, construção e aquilo que dele não puder ser retirado sem destruição, modificação ou dano, bem como os museus, pinacotecas, bibliotecas, e apólices da dívida pública oneradas com a cláusula de inalienabilidade e impenhorabilidade, bem como outros que a legislação definir como tal.

d - Bens Móveis

São bens móveis ou suscetíveis de movimento próprio ou de remoção por força alheia. Compreende-se, portanto, que os diversos materiais em uso da administração, bem como os semoventes, são considerados bens móveis e objeto de registro. Para efeito de tombamento, registra-se as características de cada bem, descrevendo todos os elementos que possam identificá-lo. No dimensionamento do mobiliário registra-se inicialmente a medida de comprimento, posteriormente a largura e finalmente a altura. Com relação a fichários, a ordem das medidas é altura, largura e profundidade. Em se tratando de máquinas, motores e aparelhos além das características acima enumeradas, quando couber, deve ser registrado o número de fabricação, marca, capacidade, etc.

e - Termo de Responsabilidade

Termo de responsabilidade é o documento através do qual a direção ou chefia ao receber um determinado material permanente, declara que o recebeu e assume a inteira responsabilidade sobre sua guarda, utilização e conservação. É o instrumento que oferece condições à administração de vincular os bens aos responsáveis diretos.

f - Inventário

Inventário é o instrumento que extratifica os bens móveis e imóveis vinculados a alguma entidade em suas expressões físicas e financeiras. Serve

de elemento-base na elaboração das prestações de contas dos administradores, evidenciando a situação estática da conta patrimonial em dado momento. Os elementos constitutivos do elenco arrolado no inventário, serão objeto de acompanhamento e controle pelo Setor de Patrimônio do Órgão de Material.

g - A Reavaliação

Ao contrário do que se observa com as entidades particulares, a legislação vigente não obriga às oficiais reavaliar seu patrimônio. Todavia, caso a administração pretenda promover a reavaliação do seu patrimônio, o que entendemos altamente positivo, deverá nomear uma comissão que, tomando por base os valores atuais e levando em consideração as situações peculiares ao objeto de reavaliação, tais como, seu estado de conservação, sua funcionalidade, etc..., estabeleça um justo valor atual.

h - Identificação com os valores Contábeis

Por ocasião dos registros relacionados com o tombamento patrimonial, deverá ser dado a cada bem seu valor final de aquisição, a fim de que os registros financeiros efetuados no Setor Contábil, através dos elementos e valores extraiídos das notas de empenho, coincidam exatamente com os valores registrados no órgão de patrimônio da instituição. Objetivando esta coincidência de valores, em ambos os registros, é que se torna necessária a comunicação ao setor financeiro de toda e qualquer reavaliação que se promova no Patrimônio.

i - Baixa

Uma vez alienado o bem móvel, ou declarada a sua inservibilidade, deverá ser cientificado o Setor de Patrimônio, a fim de que promova a respectiva baixa, comunicando em seguida ao Setor Contábil da entidade para que proceda da mesma forma com relação aos registros financeiros.

II.4.1.3.10 - Setor de Importações

a - Peculiaridades

As universidades, como entidades destinadas ao desenvolvimento do ensino e da pesquisa nacionais, e no mais alto nível, necessitam acompanhar o avanço tecnológico em todos os setores, localizando os elementos onde se encontram, especialmente no que se refere a equipamentos especializados e matérias básicas às pesquisas. Necessitando adquirir tais materiais, poderá fazê-lo através de seus representantes locais, quando houver, ou ainda, por direta importação dos fornecedores estrangeiros. A legislação nacional, em boa hora, protege as instituições educacionais, quanto a apropriação de direitos e taxas alfandegárias alusivos aos materiais importados.

Também os órgãos portuários propiciam situações especiais para os órgãos oficiais.

Como consequência da ampliação do ensino e da pesquisa que as universidades vêm experimentando nos últimos anos, assim vantajosa se torna a prática da importação direta, quando se observa que os materiais são adquiridos por cifra ao redor da metade do preço vigente no mercado nacional, pois como vimos, as universidades são isentas dos tributos legais que incidem nas importações ordinárias promovidas por firmas particulares.

b - Atribuições

b1 -

- b1 - A partir de um expediente formal, em que seja solicitada a aquisição de materiais oriundos do exterior, o Setor promoverá diretamente junto às exportadoras, ou seus representantes locais, a expedição das devidas ofertas, consubstanciadas em "faturas-pró-forma";
- b2 - Adjudicado o fornecimento, em parecer de Comissão Especializada, designada pelo órgão universitário requisitante do material, emitir a estimativa de custo final da importação;
- b3 - Elaborar as devidas notas de empenho, a partir das estimativas de custo global de importação, devidamente autorizada pelo ordenador da despesa respectiva;
- b4 - Preparar e encaminhar ao Banco do Brasil S.A., as Guias de Licença de Importação;
- b5 - Promover o fechamento de câmbio e pedido de abertura de crédito, junto ao Setor especializado do Banco do Brasil S.A.;
- b6 - Manter contato permanente com a Tesouraria Central, visando o rápido despacho das situações de fechamento de câmbio;
- b7 - Encaminhar ao exportador os documentos legalizados, para a efetivação do embarque do material;
- b8 - Providenciar o desembaraço alfandegário dos materiais recebidos do exterior;
- b9 - Encaminhar e acompanhar os trâmites do desembaraço portuário ou aeroportuário dos materiais importados;
- b10 - Promover a entrega dos materiais recebidos aos respectivos destinatários;
- b11 - Gestionar junto às companhias seguradoras quando da ocorrência de qualquer sinistro com os materiais importados;
- b12 - Elaborar expediente de prestação de contas de cada importação havida, evidenciando diferentes efeitos;
- b13 - Promover contatos com entidades estrangeiras que tenham manifestado

tenção de efetuar doação de materiais, no que se refere aos trâmites de exportação;

b14 - Promover o desembaraço de expedientes relativos a "Colis Postaux", em direções à universidade;

b15 - Providenciar a exportação eventual de materiais a entidades estrangeiras, vinculadas a planos de pesquisa e intercâmbio;

c - Importação sem Cobertura Cambial

c1 - Fundamentação

Estão isentos de processamento de expediente para prévia autorização de importação e conseqüente cobertura cambial, os materiais que as universidades venham a receber em doação de entidade do exterior, bem como os volumes remetidos pelo "Colis Postaux", a elas endereçadas. Para um efetivo gozo destas vantagens é necessária a existência de um serviço especializado neste Setor, para que alcance todos os efeitos, em função de seus objetivos.

c2 - Colis Postaux

Poderão ser recebidas, por doação ou aquisição, pequenas encomendas, sem valor comercial ou até US 5,00 (cinco dólares), através do mecanismo de Colis Postaux, que elide a tramitação bastante complexa das importações maiores.

d - Importação com prévia Cobertura Cambial

d1 - Fundamentação

As entidades educacionais têm condições de importar diretamente do exterior materiais, sem similar nacional, isentos da maioria dos tributos que normalmente oneram tal prática, incluindo as alíquotas alfandegárias, o imposto sobre produtos industrializados, a taxa de melhoramentos de portos, etc.

Tal prática, muitas vezes, redundará na oportunidade de aquisição de materiais ou equipamentos, por valor equivalente à metade do vigente na praça.

Por isso, é de se realçar e procurar estimular a prática, dentro de condições ideais, desta modalidade de aquisição.

e - Comissão de Habilitação e Registro

e1 - Atribuições

O órgão de Material possuirá uma Comissão de Habilitação e Registro que, entre outras, terá as seguintes atribuições principais:

e1.1 - Analisar a documentação apresentada pelas firmas interessadas em participar dos processos de licitação por Concorrência, objetivando com-

provar a sua personalidade jurídica, sua capacidade técnica, bem como sua idoneidade financeira, na fase de habilitação preliminar.

- e1.2 - Analisar a documentação apresentada pelas firmas interessadas em obter sua inscrição no registro Cadastral de Habilitação.
- e1.3 - Analisar a Documentação das firmas interessadas em obter a revalidação de sua inscrição no Registro Cadastral de Habilitação.

e2 - Composição

A Comissão de Habilitação e Registro será composta de três servidores do Órgão de Material, designados pelo Diretor, e deverá reunir-se todos os dias em que houver expediente a examinar. As reuniões serão realizadas no próprio órgão de Material e no horário normal de expediente, sem qualquer vantagem pecuniária seja concedida aos integrantes da Comissão.

e3 - Vinculação ao Setor Técnico e de Cadastro

A Comissão de Habilitação e Registro desenvolverá suas atividades perfeitamente integrada com o Setor Técnico e de Cadastro, uma vez que a este incumbe manter atualizados todos os registros relacionados com as firmas fornecedoras da instituição. O Setor Técnico e de Cadastro, igualmente, fornecerá os elementos solicitados pela Comissão, especialmente os resultantes de pesquisas de mercado de situação e giro comerciais, etc.

f - Comissão de Julgamento de Pequenas Aquisições

f1 - Atribuições

O Órgão de Material deverá envolver em sua estrutura uma Comissão de Julgamento de Pequenas Aquisições, que, entre outras, terá as seguintes atribuições principais:

- f1.1 - Emitir parecer acerca de propostas apresentadas para a aquisição de materiais sem especificação técnica ou especializada;
- f1.2 - Optar pelas propostas de menor preço quando se tratar de aquisição de materiais comuns facilmente identificáveis;
- f1.3 - Emitir parecer nas licitações para a reposição de estoque dos materiais existentes no Almoxarifado.

f2 - Composição

A Comissão de Julgamento de Pequenas Aquisições será presidida pelo Chefe do Setor de Aquisições e integrada por mais dois elementos, preferentemente do Órgão de Material, designados pelo Reitor, ou a quem este delegar. Deverá reunir-se sempre que houver necessidade, no horário normal de expediente, sem que qualquer vantagem seja concedida aos seus integrantes.

f3 - Vinculação ao Setor de Aquisições

A Comissão de Julgamento de Pequenas Aquisições deverá atuar sempre integrada com o Setor de Aquisições, uma vez que os trabalhos executados por ambos os órgãos estão intimamente relacionados entre si.

f4 - Vinculação ao Setor de Almojarifado

O trabalho desenvolvido pela Comissão de Julgamento de Pequenas Aquisições apresenta vinculação direta com o desenvolvido pelo Setor de Almojarifado. A Seção de Almojarifado, em face da experiência que possui no trato dos materiais em estoque, do seu conhecimento acerca da sua aplicabilidade e da sua rentabilidade, poderá assessorar a Comissão de Julgamento de Pequenas Aquisições no que se refere à qualidade dos materiais propostos a serem adquiridos.

g - Generalidades na Administração de Material

g1 - A Entrega

Entende-se por entrega de material, o ato em que o artigo solicitado, é colocado no lugar especificado na nota de empenho ou no local usual. A comprovação da entrega, é constatada pela assinatura do funcionário devidamente credenciado, acrescido da data do fato.

g2 - O Aceite

Constitui-se no estágio em que os funcionários responsáveis, após constatada a satisfação dos requisitos básicos dos materiais (intrínsecos, extrínsecos e de operabilidade), satisfazem ao especificado na nota de empenho.

g3 - O Recebimento dos Materiais

Cumpridas as formalidades exigidas para o aceite dos materiais, bem como constatada a coincidência das quantidades presentes com o solicitado, estarão os materiais em condições de serem recebidos e a nota de empenho devidamente certificada, através de declaração expressa.

g4 - As Especificações

A descrição pormenorizada das características físicas dos materiais é entendida como sendo sua especificação. Para tal, devem ser atentados aos seus fatores intrínsecos e extrínsecos.

g4.1 - Fatores Intrínsecos

Constitui-se na análise da composição dos materiais, envolvendo sua matéria prima tecnológica, peso, volume, resistência, consistência, enfim todos os elementos que incidam em sua elaboração.

Com tal providência, poder-se-á constatar se o artigo em análise satisfaz à solicitação básica.

g4.2 - Fatores Extrínsecos

É a constatação de que o material apresenta os contornos exteriores e aspecto físico geral, dentro do normalmente entendido e identificado como tal.

g4.3 - A Operabilidade

A condição de satisfação de certos materiais, dentro das características do encomendado, é fator de singular avaliação, mormente em se tratando de equipamentos.

Daí a razão de ser também necessária a realização de testes de funcionamento, em certos materiais, principalmente os de procedência e marca não muito divulgadas e ainda os de características especiais, incluindo-se especialmente as máquinas, aparelhos e equipamentos.

g5 - As Normas Técnicas

As vantagens emergentes da precisão e exatidão das especificações, concorrem decisivamente na diminuição do tempo de fornecimento, dentro das características almejadas, dos materiais em processo de aquisição. A exata, completa e precisa especificação realça, inclusive o próprio conceito do comprador, quando os fornecedores constatam que a instituição sabe, e define tecnicamente, o material a que se propõe adquirir.

Na era tecnológica em que estamos vivendo, os materiais solicitados muitas vezes devem cumprir rigorosas performances pré-estabelecidas, fixando-se referências básicas para a avaliação qualitativa dos produtos, que is sejam:

- I - A Padronização;
- II - A Norma;
- III - A Especificação;
- IV - A Terminologia;
- V - Os métodos de ensaio.

g5.1 - A Padronização

A padronização permite a uniformidade, bem como a intercambiabilidade dos materiais, ensejando assim, a uma óbvia economia quanto a estocagem de peças de reposição, a diminuição do número geral de produtos estocados e, principalmente, o menor dispêndio por dispersão com os serviços de manutenção de funcionamento, notadamente a especializada. Neste aspecto leve-se em conta significativamente a especialização, a capacidade e a experiência técnica dos elementos humanos envolvidos.

g5.2 - A Norma

Indica-se a maneira pela qual devem ser executados os serviços,

forma a obter-se os níveis mínimos exigíveis em qualidade e segurança.

g5.3 - Especificação

Diz respeito aos requisitos mínimos de qualidade e segurança que os materiais devem observar, dentro do solicitado pelo requisitante, obviamente fruto de um levantamento de suas necessidades.

g5.4 - Terminologia

Dentro do consenso geral, a utilização de denominação identificativa apropriada para a definição e conceituação dos materiais, em muito contribuirá para uma rápida e, principalmente, precisa identificação dos artigos.

g5.5 - Os Métodos de Ensaio

Os sistemas de verificação físico-químicos, dentro de padrões e técnicas pré-estabelecidos, utilizando-se dos elementos remetidos dos fatores "Normas e Especificações", acima referidos, constituem elementos básicos para a verificação dos produtos.

No Brasil, realizando admirável trabalho neste sentido, destaca-se a Associação Brasileira de Normas Técnicas, internacionalmente reconhecida, que se propõe, entre outros, a "fixar as características mínimas exigíveis", e cujo último trabalho será consubstanciado em decreto, que tomou o número 63.233, de 12 de outubro de 1968.

Neste sentido, no que se refere ao capítulo das "Normas Técnicas" a legislação brasileira determina a sua adoção pelos órgãos da administração pública federal, estadual e municipal, bem como pelas entidades a ela vinculadas.

h - Alienações

h1 - Fundamentação

A alienação de bens móveis, material de consumo inservível, resíduos, aparas, sobras ou excedentes de obras insuscetíveis de aproveitamento pela instituição será feita, obrigatoriamente, através das mesmas modalidades de licitação adotadas para a aquisição de materiais, admitindo-se, neste caso, o leilão entre as modalidades de licitação. Segundo a legislação vigente, todos os dispositivos que se aplicam nos processos de aquisição de materiais, deverão ser também aplicados, no que couber, nos casos de alienação, inclusive no que se refere aos limites dos valores estimados ou avaliados.

h2 - O Leilão

A forma de alienação em leilão público, por unidade de uso de artigos, vem adquirindo significativa expressão entre os estudiosos da Administração de Material. Ao mesmo tempo em que se observa uma sensível valoriza

ção dos bens em venda, oriunda da maior faixa de competidores, contribui - se para que os bens cheguem às mãos de pequenos consumidores, por preços duplamente convenientes, tanto para a instituição como para o adquirente, sendo evitado o ônus da intermediação. As comissões devidas são pagas integralmente pelo comprador, condição já estabelecida no Edital e preliminarmente acertada com o leiloeiro oficial. Também o fato de as universidades venderem diretamente ao público os bens eventualmente fora de utilização, contribuem para ampliar a faixa de confiança e integração da comunidade.

A legislação determina que os leiloeiros oficiais da praça sejam convocados, por ordem de antiguidade.

i - Delegação de Competência

ii - Fundamentação

Visando a descentralização dos serviços e proporcionando uma maior funcionalidade dos órgãos da administração, o instituto da "Delegação de Competência" vem tomando extraordinário incremento, mormente após ser amplamente estimulado pelo texto da Reforma Administrativa Federal.

No que tange à administração de material, para uma melhor funcionalidade dos órgãos especializados, deve seu responsável ser detentor de certa soma de atribuições e poderes, para que possa efetivamente participar, com poder de decisão, do ciclo de aquisições. Com tal providência, não só será dinamizada a mecânica das compras, como também, os fornecedores terão oportunidade de manter contatos com o responsável pelas aquisições, expondo situações, ofertando produtos e, sobretudo, propiciando um direto diálogo entre as partes compradora e vendedora, representadas pelo diretor do órgão de material, e de outro pelos vendedores, fornecedores em potencial.

4.5 - PESSOAL

NÍVEL: Divisão

SUBORDINAÇÃO: Departamento Administrativo

NATUREZA: Execução

CODIFICAÇÃO: DDP

PESSOAL NECESSÁRIO:

4.5.1 - Introdução

A racionalização dos serviços administrativos de uma entidade universitária é condição indispensável para o pleno desenvolvimento da sua estrutura acadêmica. E no momento em que essa verdade foi aceita, a administração de pessoal passou a desempenhar um novo papel. Não se tratava apenas da simples aplicação da legislação em vigor, tarefa inerente às suas ati-

vidades, mas cuja ênfase e importância, nos últimos anos, havia assumido proporções exageradas no serviço público brasileiro, com reflexos negativos nas entidades. Agora, volta-se para o campo eminentemente técnico, isto é, para a administração de pessoal preocupada em racionalizar e mecanizar os seus serviços internos, a fim de não apenas aplicar as leis e regulamentos, mas acima de tudo proporcionar maior rapidez na concessão das vantagens previstas na legislação vigente. A administração de pessoal passou a significar a melhor seleção e treinamento dos servidores, emprego dos mais variados meios de comunicação no sentido de manter todos bem informados a respeito dos seus direitos e deveres, e fixação, tanto quanto possível, de salários compatíveis com as funções exercidas.

4.5.2 - da Delegação de Competência

4.5.2.1 - Sua Importância na Administração de Pessoal

Na administração de pessoal a delegação de competência assume uma importância especial, pois por seu intermédio é possível estabelecer um contato mais direto com os servidores, além de permitir a concessão imediata das vantagens estatutárias. É evidente, com efeito, os benefícios advindos com o emprego da delegação de competência. Mas, por mais evidentes que pareçam os seus benefícios, ainda hoje, constatamos a existência de um grande número de Universidades e Escolas que ficaram alheias à aplicação desse princípio, provocando, com isso, o estrangulamento do sistema de pessoal. A mais simples vantagem atribuída aos servidores universitários, como por exemplo, o salário-família, fica sujeita ao despacho final do Diretor. Tal procedimento, como é natural, oferece, entre outros, os seguintes inconvenientes:

- reduz o tempo disponível do Diretor para a solução dos problemas relevantes da instituição;
- provoca a tramitação morosa dos pedidos.

Cumprindo, portanto, corrigir a anomalia, delegando competência ao órgão de pessoal para conceder as vantagens que as leis e os regulamentos atribuem aos servidores universitários. Aliás, na prática, as autoridades superiores apenas se limitam a apor a sua assinatura, porque na realidade, não dispõem de tempo para analisar todos os pedidos que são submetidos à sua consideração. Então, melhor seria que delegassem a atribuição, pois correm o risco de contrariar os dispositivos legais vigentes, com consequências desastrosas, além de estarem perdendo o precioso tempo em despachos corriqueiros.

4.5.2.2 - Modelo de Delegação de Competência

Portaria nº ...

O Diretor da Escola
no uso de suas atribuições,

RESOLVE:

Delegar competência, a partir de 1º de janeiro de 197__, ao Chefe da Divisão do Pessoal para, obedecidas as disposições legais e regulamentares, decidir sobre os seguintes assuntos:

- a - licença para tratamento de saúde;
- b - licença por motivo de doença em pessoa da família;
- c - licença para repouso à gestante;
- d - licença para serviço militar;
- e - licença ao funcionário casado;
- f - licença especial;
- g - gratificação quinquenal;
- h - averbação do tempo de serviço;
- i - salário-família.

Em ____ de _____ de 197__

Diretor

modelo nº 1 - Delegação de Competência

4.5.3 - da Comunicação

4.5.3.1 - Sua Importância na Administração de Pessoal

O órgão de pessoal deve estar preparado para manter um perfeito sistema de informações somente assim ele poderá transmitir aos servidores a confiança de que seus direitos estão resguardados, oferecendo, desta forma a indispensável tranquilidade para o trabalho, cujos resultados se refletem no aumento da produção.

Prof. Luiz Antônio Cury

4.5.3.2 - Boletim do Pessoal

Um dos veículos informativos de maior penetração, e já bastante utilizado pelas instituições universitárias, é o Boletim do Pessoal. Mas, não é suficiente o fato da instituição possuir o seu Boletim. Atenções especiais devem ser dadas à sua apresentação, pois, em caso contrário, ele estará destinado à caixa de lixo mais próxima do servidor. Conhecemos boletins cujo formato gráfico não conseguem despertar o mínimo interesse, fazendo com que, muitas vezes, matéria de mais alta importância para a vida funcional do servidor deixe de ser lida. No mundo tecnológico em que vivemos, onde a televisão, o rádio e o jornal constituem modernos meios de comunicação, e hoje ao alcance fácil de todos, é impossível querer informar através de publicações pessimamente apresentadas.

O Boletim do Pessoal, que poderá ser quinzenal ou mensal, dependendo da necessidade, não deve se limitar a divulgação dos atos da entidade, mas também publicar as Leis, Decretos e mesmo a jurisprudência administrativa e judiciária que possam interessar os servidores, além de explicar os objetivos da instituição e o programa que está sendo desenvolvido para alcançar esses objetivos.

4. 5. 3. 3 - Modelo de Boletim do PessoalDIVISÃO DO PESSOAL
BOLETIM DO PESSOAL

Ano III

Agosto de 1973

Nº 32

Portarias

Portaria nº 131/73

O Diretor da EFEI, no uso das atribuições, tendo em vista o disposto na Portaria nº 093/69, de 23 de maio do corrente ano,

RESOLVE:

DESIGNAR os professores.....

para, sob a presidência do primeiro, constituírem Comissão incumbida de apreciar o trabalho X, elaborado por:.....

Diretor

Despachos do Diretor da Divisão do Pessoal.

No título da servidora, Escrevente Datilógrafa AF-204.7, lotada no Departamento, foi feita a seguinte apostila:

Apostila

Nos termos do Decreto nº 61.456, de 4 de outubro de 1967, o servidor a que se refere o presente título passou a integrar a Parte Permanente do Quadro Único do Pessoal da EFEI a partir de 1º de janeiro de 1966.

Itajubá, 1º/12/1973

Diretor

Pareceres da Consultoria Jurídica do D.A.S.P.

Consultoria Jurídica

Processo nº 901-69

Tempo integral e dedicação exclusiva. Incompatibilidade com a participação, ainda que a título gratuito, em órgão de Deliberação coletiva não relacionado com as atividades do cargo sob tal regime.

O objetivo do instituto é possibilitar total concentração do servidor nas tarefas próprias do seu cargo ou de sua função, o que não seria alcançado com o desvio para atividade não relacionada com esse cargo ou função.

4.5.3.4 - Comunicações Diretas

Convém, por outro lado, manter uma comunicação mais direta com o servidor, informando-lhe a respeito de todos os eventos que podem influir na sua vida funcional. Quando a notícia é boa, naturalmente causa um efeito, mais positivo. Todavia, mesmo que não seja uma informação auspiciosa, revela um órgão de pessoal atuante, que noutra oportunidade, por certo, deixará o servidor mais feliz. O tempo de serviço, por exemplo, tem grande significação na vida funcional do servidor dentro da instituição. Representa melhor salário, vantagens especiais e, finalmente, a aposentadoria. É natural, pois, que o servidor tenha interesse de saber o seu tempo de serviço e quais as vantagens dele decorrentes. Nem todos os órgãos de pessoal, porém, se preocupam em dar essa informação. O que é preocupado com a sua vida funcional, prejudica a instituição, porque o servidor preocupado, diminui a produção, e, o que é mais grave, prejudica o próprio órgão de pessoal, que perde a confiança do servidor. Eis, portanto, um exemplo que atesta a necessidade e eficiência da comunicação. Outros tantos poderiam ser citados. Na verdade, o órgão de Pessoal deve, tanto quanto possível, manter um contato direto com o servidor. Esse contato pode ser feito através de memorandos ou circulares.

4.5.3.5 - Modelo de Comunicação Direta

(Modelo nº 3 - Comunicação Direta).

DIVISÃO DE PESSOAL

Prezado(s) Servidor(es)

Temos a honra de comunicar a Vossa Senhoria o nosso sistema mecanizado acusou no dia _____ de _____ de _____ em sua ficha de assentamentos o tempo de serviço especificado no quadro abaixo, informando ainda, os prazos necessários para a obtenção das vantagens previstas em lei.

Tempo necessário p/ obtenção de			Acumulação do Tempo de Serviço	
Licença Especial	Gratificação Quinquenal	Aposentadoria	Como servidor da EFEI	Total Geral no Serviço Público
		em dias		

No ensejo, reiteramos nossos protestos de estima e consideração

Diretor

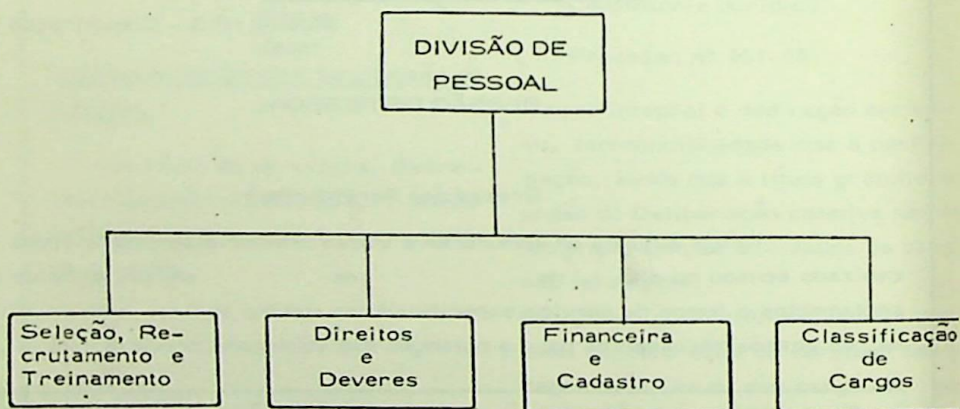
Prof. Luiz Antônio Cruz

4.5.4 - Objetivos do Órgão de Pessoal

A estruturação e o funcionamento de um órgão de pessoal de uma instituição universitária, como dissemos no início, é a nossa meta. Mas, para equacionarmos o organograma do Órgão de Pessoal, antes precisamos definir os seus objetivos. E para nós, os objetivos básicos podem ser assim resumidos:

- recrutar e selecionar o pessoal administrativo;
- promover o treinamento do pessoal administrativo;
- aplicar as leis e regulamentos em vigor;
- elaborar a folha de pagamento;
- registrar os atos essenciais da vida funcional dos servidores;
- preparar e executar o plano de classificação de cargos e avaliação de salários;
- comunicar os atos e decisões pertinentes à área de pessoal.

4.5.5 - Organograma Básico



4.5.6 - Recrutamento e Seleção

a - Objetivos

Conforme acentuamos, por muito tempo as instituições universitárias brasileiras sofreram a influência negativa de uma administração de pessoal preocupada tão somente na aplicação das leis e regulamentos, como se esta fosse sua única atribuição. E enquanto o pessoal docente era objeto de uma seleção mais cuidadosa, os serviços administrativos não tinham esse pri

vilégio. Menos por culpa de quem admitia, e mais pela ausência de um setor especializado que pudesse cuidar do problema de acordo com as modernas técnicas de seleção e recrutamento. Hoje, felizmente, já existe a consciência de que o elemento humano não deve ser apenas preocupação do corpo docente da Escola, mas constitui também peça fundamental para o desenvolvimento da sua estrutura administrativa. Ao Órgão de Pessoal, portanto, cabe mais esta atribuição, a de selecionar e recrutar o elemento humano necessário à execução das tarefas técnicas, burocráticas e auxiliares.

Embora a maioria das entidades, em algumas vezes, deva se sujeitar às normas de seleção definidas pelo Departamento Administrativo do Pessoal Civil (DASP), que é o órgão do Governo Federal que cuida da matéria, não a impede, e mesmo é aconselhável, que essas instituições tenham, como as demais, o seu próprio sistema. E, então, toda e qualquer seleção, mesmo de pessoal para trabalhos eventuais, estará a cargo do setor especializado.

b - Processo de Recrutamento

O Recrutamento, cuja finalidade - segundo Tomás de Vilanova Monteiro Lopes - é proporcionar aos empregados boas fontes de suplência de mão-de-obra, assume nas instituições universitárias uma importância considerável, em razão da mão-de-obra especializada que a sua máquina administrativa exige. Com efeito, o processo da "oferta" e da "procura" tem o seu lugar de destaque.

c - Processo de Seleção

A seleção do pessoal, por sua vez, deve obedecer a um processo determinado.

Existem muitos processos de seleção, e as instituições não têm problemas para adotá-los, em face dos recursos técnicos existentes. Equacionado o principal problema de uma boa seleção, que é a avaliação da entrevista com o candidato e a aplicação do teste psicológico, a outra etapa da seleção, que é o teste de conhecimento, também não encontra óbice numa instituição. Não se pode justificar, pois, a inexistência de um setor dessa natureza, que defina o elemento humano responsável pela produtividade da administração.

O processo mais simples para selecionar pode ser resumido em quatro etapas: pesquisa de necessidades, triagem, teste de conhecimento e teste psicológico.

c1 - Pesquisa de Necessidades

1ª Etapa - a pesquisa de necessidades se desenvolve junto aos órgãos que compõem a estrutura administrativa da Universidade, com o fito de

se obter informações que servirão de base para a elaboração de um programa anual de seleção.

c2 - Triagem

2ª Etapa - fixado o programa, o Setor de Seleção inicia a triagem dos candidatos, preenchendo uma ficha de solicitação de emprego, cujos dados permitem a formulação da entrevista, escrita ou oral, preparada e analisada pelo órgão interessado.

c3 - Teste de Conhecimento

3ª Etapa - Somente no caso de a entrevista apontar um resultado satisfatório, e o exame médico atestar saúde perfeita, é que o Setor de Seleção submeterá o candidato ao teste de conhecimento, elaborado de acordo com a natureza e complexidade do cargo, e constante de uma prova escrita.

c4 - Teste Psicológico

4ª Etapa - finalmente, se o candidato for aprovado no teste de conhecimento, será aplicada a bateria de testes psicológicos correspondente ao cargo objeto da seleção.

De posse do resultado da entrevista e dos testes de conhecimento e psicológico, e tendo por base os dados contidos na ficha de solicitação de emprego, o Setor de Seleção e Recrutamento está em condições de apresentar o candidato à chefia que o solicitou. Caberá a esta opinar sobre o seu aproveitamento, uma vez que o Setor cuida apenas de colher os dados relativos ao candidato.

A boa seleção do pessoal, além de garantir o êxito das atividades da entidade, permitirá um desenvolvimento eficaz do seu programa de treinamento.

d - Treinamento

d1 - Objetivos

Atividade inerente ao órgão de pessoal, eis que complementar a seleção, tem por objetivo:

- a - levantamento das necessidades de cada setor, auscultando os respectivos chefes, com vista a obtenção do melhor rendimento da mão-de-obra disponível;
- b - elaborar programas de treinamento e promover cursos que visam adestrar os treinandos às novas técnicas ou rotinas a serem implantadas;
- c - aplicação dos métodos recomendados e posterior avaliação dos seus resultados;

- d - indicar à seleção os requisitos mínimos a serem atendidos pelos candidatos às funções técnicas e administrativas;
- e - diagnóstico e indicação de caminhos que a administração deve seguir para superar fricções porventura existentes.

d2 - Programação

Na programação do treinamento deve haver distinção entre cursos básicos e os que têm o objetivo de aprimorar o processo de execução do trabalho. Os primeiros destinam-se ao incremento da produção e os demais têm por escopo melhorar procedimentos com a finalidade de disseminar informações em assuntos gerais de interesse da instituição.

Para melhor exequibilidade do programa, o setor deve manter permanentemente atualizado um cadastro das entidades, públicas ou privadas, que ofereçam cursos destinados a treinamento e aperfeiçoamento, o que em muito facilitará tornando-o economicamente viável.

Os cursos devem ser ministrados de preferência durante o expediente normal da entidade. Justifica-se esse procedimento pelo fato do treinando estar recebendo informações e instruções que visam dar maior rendimento ao seu trabalho que redundará, em última instância, em maior produção para a instituição, podendo acrescentar-se que o investimento, feito nesta área, face aos resultados obtidos, é de grande rentabilidade.

d3 - Aferição dos Resultados

É indispensável aferir os resultados produzidos pelo treinamento, a fim de orientar tanto as chefias quanto o próprio setor de treinamento sobre as programações subsequentes.

Na orientação do processo de seleção, o treinamento deverá fornecer os dados mínimos sobre a qualificação exigida para o desempenho de determinada função. Se, pela seleção feita em moldes adequados consegue-se escolher os mais capazes para o desempenho de atividades específicas, o treinamento propicia a fixação do empregado na instituição.

A apuração e indicação de soluções para minimizar ou superar atritos deverá ser precedida de pesquisa e diagnóstico com a indicação precisa das medidas a serem adotadas pela Chefia. A fim de prevenir possíveis desajustamentos decorrentes do treinamento recebido, é aconselhável dosar o grau de aperfeiçoamento de acordo com a hierarquia. Neste particular é indispensável realçar a preocupação primeira do treinamento em relação às chefias.

d4 - Atividade Rotineira

O treinamento deve constituir atividade sistemática, contribuindo

para a melhoria das relações humanas na instituição. Para tanto, faz-se mister que os instrutores sejam capazes de humanizar as instruções técnicas e motivar os treinandos para a maior interação na instituição.

Já se disse e com muita propriedade que um programa de treinamento que inicia e paralisa tende a desautorizar não o futuro esforço de treinamento como qualquer outra atividade de relações institucionais. O treinamento deverá ser mantido em caráter rotineiro e no fim de determinado prazo ser encarado como atividade normal.

d5 - Psicólogos Especializados

Na estrutura do setor de treinamento, lembramos a necessidade de incluir a participação de psicólogos especializados. Eles serão os responsáveis pela aplicação e análise de testes de aptidão, oferecerão assessoria nas comunicações internas e, inclusive, poderão contribuir para análise e discernimento vocacional.

d6 - Aproveitamento dos Treinandos

O treinamento deverá ser acompanhado de medidas administrativas que propiciem motivação para os treinandos e contribuam para o seu êxito. Dentre elas destaca-se a possibilidade de que os servidores da instituição possam ascender a funções de maior relevância de acordo com o aproveitamento e dedicação nos cursos a que se submeteram. Também a possibilidade de que as chefias possam ser recrutadas dentre esses servidores é critério de substancial importância para a valorização do processo de treinamento.

d7 - Composição do Setor

Em derradeiro, cumpre-nos oferecer uma sugestão no sentido de que o setor de treinamento seja composto por pessoas que transmitam instrução técnica específica e que tenham capacidade psicológica para interpretar e orientar os problemas psico-sociais que influem no ritmo de trabalho da instituição.

e - Direitos e Deveres

e1 - Objetivos

O órgão de pessoal não pode ficar alheio aos mandamentos legais que disciplinam os direitos e deveres dos servidores da instituição. É indispensável, pois, a existência de um setor específico para cuidar da aplicação das leis e regulamentos em vigor.

Não cabe neste trabalho, conforme já enfatizamos, dizer qual a legislação aplicável a cada espécie de instituição. Nem tampouco se estender em comentários de ordem jurídica. Para isto, existem órgãos especializados que ditam a jurisprudência administrativa e judiciária, além das obras dos

doutrinadores. Ao Setor, portanto, resta manter um perfeito registro da legislação vigente e sua interpretação, a fim de aplicar quando necessário.

e1.1 - Modelos de Registro da legislação e da Jurisprudência

Brasil, Leis, Decretos, etc.

Decreto-Lei nº 477, de 26 de fevereiro de 1969.
Define infrações disciplinares praticadas por professores, alunos, funcionários ou empregados de estabelecimentos de ensino público ou particulares, e dá outras providências.

(Diário Oficial de 26-2-69, Pág. 1706)

Registro da legislação

SINDICALIZAÇÃO

Brasil, Consultoria Geral da República

Funcionários autárquicos estão legalmente impedidos de sindicalizar-se, em consequência não estão sujeitos ao pagamento do imposto sindical.

(Diário Oficial de 27-5-68, Pág. 4283)

Registro da jurisprudência

e2 - Racionalização dos Serviços

O setor de Direitos e Deveres, todavia, não pode limitar as atividades à simples aplicação das leis e regulamentos. Sua preocupação deve também estar dirigida para a racionalização dos serviços internos, no sentido de proporcionar um atendimento eficiente aos servidores da instituição, principalmente no que concerne à pronta concessão das vantagens estatutárias, dando-lhes automaticamente aquelas que independem de requerimento e facilitando-lhes o pedido, quando este for indispensável. Esta orientação administrativa moderna, entretanto, não está presente em todas as instituições, e ainda hoje se constata a existência de uma política de pessoal, totalmente desaconselhável, em que o servidor somente percebe uma vantagem, cujo direito é inconteste, se a requerer.

f - Financeira e Cadastro

f1 - Objetivos

A elaboração da folha de pagamento, ocorrências financeiras, contagem do tempo de serviço, identificação e assentamentos dos servidores, constituem as principais atribuições do setor financeiro e cadastral.

Estas atribuições, por sua vez, representam considerável volume de trabalho, cuja execução através de um simples processamento manual, certamente, causará sérios problemas à administração.

Assim, partindo do pressuposto de que o funcionamento ideal do aludido setor está na razão direta do grau de racionalização e mecanização adotadas, salientamos dois aspectos importantes que deverão ser observados na escolha do sistema:

- a - Sendo a mecanização do trabalho um processo em ação, deverá ser realizada no grau julgado mais oportuno e, sobretudo, adequando às características que o tipo de trabalho e a organização requerem;
- b - O princípio da economia deverá ser rigorosamente observado, tendo-se presente que o grau de mecanização deve ser cuidadosamente determinado, pois soluções desajustadas da realidade podem acarretar gastos desnecessários.

f1.1 - Setor Financeiro

f1.1.1 - Folha de Pagamento

Para a emissão mecanizada da folha de pagamento, necessário se faz a utilização de um conjunto de cinco fichas e formulários, cujos modelos e funcionamento passamos a exemplificar:

Ilmo. Sr. Diretor da Divisão de Pessoal

Como requer, de acordo com a informação da S.D.D. à S.F.C. para anotar.

Em,/...../.....

.....
Diretor

O servidor que abaixo assina e se qualifica vem, mui respeitosa-mente, requerer a concessão do salário família, na forma da legislação vigente.

Nestes Termos, com os documentos juntos
Pede Deferimento,
Florianópolis,

.....
Prof. Luiz Antônio Cury

g - Classificação de Cargos.

g1 - Objetivos

Classificar consiste em distribuir ou agrupar na mesma classe coisas semelhantes objetivando uma ou mais características; cargo, por sua vez, é o emprego, ocupação, atividade ou função, cujas atribuições estão afetas a uma pessoa em qualquer organização.

Partindo-se desses princípios pode-se elaborar uma classificação de cargos tomando-se por base diversos fatores, tais como: vencimento, denominação, localização, deveres e responsabilidades, etc.

Segundo os técnicos que estudam o assunto, a que melhor resultado apresenta é a que tem por fundamento o exame dos deveres e responsabilidades dos cargos, pois que calcada nas atribuições inerentes aos cargos, tem possibilidade de defini-los e agrupá-los homoganeamente.

A classificação assim operada funciona como ponto de partida da administração de pessoal, pois de modo direto se reflete em outras funções de pessoal, como por exemplo: Recrutamento, Seleção, Promoção, Acesso, Treinamento, Salário, etc.

Para as atividades pertinentes ao recrutamento e seleção ela oferece através da especificação, na qual devem estar definidos os deveres e atribuições, facilidades para a elaboração dos seus respectivos programas. Quanto à promoção e ao acesso à classificação definirá as linhas respectivas e fixará os critérios a serem adotados e, finalmente, atenderá de maneira objetiva o princípio universal de que para trabalho igual deve corresponder idêntico salário, pois que os titulares de determinadas classes exercem atividades idênticas descritas nas especificações. A existência de um sistema classificado, que teve por base a análise dos deveres e responsabilidades, estabelece a diferenciação entre os cargos, nos seus diversos graus de dificuldades, permitindo a fixação do salário correspondente.

g2 - Especificação de Classes

A especificação de classe - considerando-se como o agrupamento de cargos de iguais atribuições - aludida nos itens anteriores, deve ser periodicamente revista e atualizada, devendo visar objetivamente os seguintes princípios:

- a - determinar os limites da classe e diferenciá-las das demais, em relação às funções, às dificuldades e responsabilidades do trabalho e às qualificações exigíveis dos candidatos ao ingresso;
- b - dar uma definição para a denominação da classe, permitindo que a esta se atribua somente o sentido contido na especificação;
- c - permitir o uso esclarecido por quem precise utilizá-la.

g3 - Elementos de Especificação de Classes

Por outro lado, deve constar das especificações de classes, de modo expresso, os seguintes elementos:

- I - Denominação da classe;
- II - Descrição das funções e responsabilidades;
- III - Exemplos típicos de trabalhos;
- IV - Qualificação exigíveis dos candidatos;
- V - Linhas de promoção e acesso;
- VI - Características especiais do cargo quanto às condições de trabalho, horário, uso de uniforme (quando for o caso), etc;
- VII - Área de recrutamento;
- VIII - Limite de idade.

g4 - Plano de remuneração

A classificação de cargos constitui-se, ainda, na pedra angular para a elaboração de um plano de remuneração, que tenha por finalidade proporcionar salário igual para a mesma atividade.

Apesar do plano de remuneração ser trabalho distinto do plano de classificação de cargos, mas como um se relaciona estreitamente com o outro, julgou-se de bom alvitre incluir-se neste trabalho, alguns princípios que podem ser observados na sua elaboração:

- a - Salários suficientemente altos para atrair pessoas qualificadas;
- b - Salários suficientemente escalonados para assegurar promoções como estímulo aos melhores empregados;
- c - Salários suficientemente altos para os cargos mais elevados a fim de ampliar e manter um serviço técnico e executivo;
- d - distribuição e igualdade de salários segundo a natureza e a responsabilidade do trabalho executado.

g5 - Tarefas do Setor

Finalmente, deve caber ao setor encarregado da classificação de cargos, entre outras, as seguintes tarefas:

- a - efetuar pesquisas sobre as atribuições e responsabilidades dos cargos;
- b - elaborar estudos e análises para a citação de cargos;
- c - colaborar nos estudos do mercado de trabalho.

4.6 - O PLANEJAMENTO

NÍVEL: Assessoria

SUBORDINAÇÃO: Diretoria

NATUREZA: Assessoramento

CODIFICAÇÃO: ADP
PESSOAL NECESSÁRIO:

4.6.1 - Natureza e Propósito do Planejamento

"O Planejamento é a função administrativa que, compreende a seleção de objetivos, diretrizes, processos e programas a partir de uma série de alternativas. É uma tomada de decisões que afeta o curso futuro de uma empresa" (Koontz e O'Donnel).

O Planejamento deve ser função de todos os administradores situados em quaisquer níveis pois não será um administrador aquele que não planejar.

Podemos distinguir várias formas de planejar ou seja agrupando idéias através da fixação de:

- a - Objetivos ou metas;
- b - Diretrizes;
- c - Procedimentos;
- d - Regras;
- e - Orçamentos;
- f - Programas;
- g - Estratégias.

Apesar de não serem exatamente iguais entre si toda essa terminologia adequada ou incompleta, representa a idéia inicial do administrador em poder tomar determinar as medidas com a máxima segurança e eficiência. Aí está a mais importante essência do planejamento:

- Segurança para decidir;
- Eficiência na decisão.

4.6.2 - Período de Planejamento

Como estamos nos referindo a instituições universitárias dependentes, até a presente data, quase que exclusivamente de recursos oriundos do Orçamento da União e ainda mais atravessando o período de uma nova revolução industrial no Brasil onde o desenvolvimento propicia sucessos imprevisíveis e fracassos inexplicáveis entendemos que o planejamento, universitário não deve exceder a 4 (quatro) anos que é exatamente o tempo de duração do mandato da direção.

Logicamente deve haver por parte dos administradores, uma vigilância constante no procedimento dos fatos que podem afetar o planejamento.

4.6.3 - Características do Planejamento

O Planejamento universitário face a fatos inerentes à própria es -

estrutura universitária deve ser:

- a - Flexível a fim de propiciar a sua adaptação às necessidades imediatas;
- b - dinâmico a fim de que nunca se pense que "o planejamento paralisa a ação futura".

4.6.4 - Técnica de Planejamento

Para a elaboração ideal de um planejamento é necessário que:

- a - seleção dos elementos restritivos;
- b - seleção das premissas externas e internas;
- c - seleção das premissas tangíveis e intangíveis;
- d - acontecimentos imprevisíveis.

OBS.: Para não fugirmos de nossos objetivos deixaremos de comentar com profundidade os aspectos acima.

4.6.5. - A Instituição Universitária

O planejamento na instituição universitária deve ter as seguintes características:

- a - Atividade subordinada diretamente à direção;
- b - Deve ser um órgão de assessoria da direção pois esta, se, de pleno acordo com o plano, assume sua aplicação;
- c - O assessor-chefe deve ser um professor titulado da instituição por estar bastante familiarizado com a problemática universitária;
- d - O órgão de planejamento deve ser constituído por uma equipe interdisciplinar de especialistas em:
 - Economia;
 - Sociologia;
 - Estatística;
 - Educação;
 - Administração;
 - Arquitetura;
 - Engenharia;
- e - A equipe, como um todo, deve estar familiarizada com:
 - Estatística educacional;
 - Organização e problemas do ensino superior;
 - Economia da educação;
 - Metodologia do planejamento educacional;
 - Elaboração de orçamentos;
 - Custos de projetos, programas e atividades;

- Planejamento financeiro;
- Técnicas de investigação social;
- Análise administrativa;
- Avaliação de pessoal;
- Programação de computador;
- Planejamento físico.

4.7 - SERVIÇOS GERAIS

NÍVEL: Divisão

SUBORDINAÇÃO: Departamento Administrativo;

NATUREZA: Execução

CODIFICAÇÃO: DSG

PESSOAL NECESSÁRIO:

FUNÇÕES ESPECÍFICAS:

- a - Superintende as funções de conservação e manutenção da instituição;
- b - Programa serviços de manutenção preventiva dos bens imóveis da instituição;
- c - Superintende os serviços de portaria da instituição;
- d - Outras funções determinadas pelos órgãos superiores no âmbito de suas atribuições.

.....
+++++

4 - CONCLUSÕES

Antes de concluirmos as presentes considerações gostaríamos de colocar algumas sugestões nas quais o administrador deve pautar sua situação:

- a - A confiança não se supõe, aceita-se ou não;
- b - As pressões sociais trazem no seu bojo, ainda que exageradamente, um cunho de autenticidade que não pode ser esquecido;
- c - O conhecimento da hierarquia, da estrutura e da unidade é fator preponderante de sucesso;
- d - O verdadeiro líder é aquele que conquista e não aquele que impõe;
- e - A mentalidade do administrador universitário deve ser dirigida e condicionada para o fato de que a improvisação é feita e o planejamento, a organização e a aferição dos resultados é a

Prof. Lutz Antonio Cury

melhor forma de bem administrar;

- f - Em toda estrutura a comunicação racional e eficiente evita sérios problemas;
- g - Uma equipe de trabalho, homogênea e decidida, vale muito mais que mil gênios trabalhando isoladamente;
- h - A capacidade do administrador em reconhecer o próprio erro, não vacilando em refazer decisões é apanágio dos grandes homens.

Luiz Antonio Cury

BIBLIOGRAFIA

1 - ELEMENTS OF PUBLIC ADMINISTRATION

F. M. Marx - Prentice-Hall

2 - MODERN ORGANIZATION

A. Etzioni - Prentice-Hall

3 - PRINCÍPIOS DE ADMINISTRAÇÃO

H. Koontz e C. O'Donnel - Pioneira

4 - LA STRUCTURE DE L'ENTREPRISE

J. Simeray - Moderne Edition

5 - PLANEJAMENTO UNIVERSITÁRIO

H. Pontes - MEC

6 - I - CONSTITUIÇÃO DO BRASIL

Título I - Capítulo VI - Seção IV - Das atribuições do Poder Legislativo,

Título I - Capítulo VI - Seção VI - Do Orçamento.

Título I - Capítulo VI - Seção VII - Da Fiscalização financeira e orçamentária.

Título II - Capítulo IV - Dos Direitos e Garantias Individuais.

II- LEIS

Nº 4 320/64 - Estabelece normas gerais de Direito Financeiro para a elaboração e Controle dos Orçamentos e Balanços da União, dos Estados e dos Municípios e do Distrito Federal.

Nº 4 489/64 - Altera o artigo 114 da Lei nº 4 320/64.

III- LEIS COMPLEMENTARES

Nº 3/67 - Dispõe sobre os Orçamentos Plurianuais de Investimentos.

IV- DECRETO-LEIS

Nº 96/66 - Institui normas para a utilização dos créditos orçamentários e adicionais, e dá outras providências de natureza financeira.

Nº 199/67 - Lei Orgânica do Tribunal de Contas da União.

Nº 200/67 - Dispõe sobre a Organização da Administração Federal, e estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa.

Título III - Do Planejamento, do Orçamento-Programa e da Programação Financeira.

Nº 900/69 - Altera dispositivos do Decreto-Lei 200/67.

Nº 200/67 - Título IV - Da Supervisão Ministerial;

Nº 200/67 - Título X - Das Normas de administração Financeira e de Contabilidade.

Título XII - Das normas relativas às Licitações para Compras, Obras, Serviços e Aliações.

Nº 872/69 - Complementa disposições da Lei 5537/68 e dá outras providências.

V - DECRETOS

- Nº 54.397/64 - Dispõe sobre a elaboração orçamentária das entidades autárquicas e paraestatais da União.
- Nº 54.506/64 - Cria, no Ministério da Fazenda, a Comissão de Programação Financeira.
- Nº 55.534/65 - Dá nova redação ao § 2º do artigo 3º do Decreto nº 54.397/64.
- Nº 55.535/65 - Retifica o § único do Decreto nº 54.397/64.
- Nº 59.812/66 - Retifica os §§ 1º e 2º do Artigo 3º do Decreto nº 54.397/64.
- Nº 60.093/67 - Retifica, para o exercício de 1967, o art. 3º do Decreto-Lei nº 54.397/64 e o § 1º do mesmo artigo, modificado pelo Decreto nº 59.812/66.
- Nº 60.367/67 - Regula o pagamento de contas de Luz, energia elétrica, gás e telefone e de outros serviços de natureza análoga prestados à órgãos da administração pública.
- Nº 60.745/67 - Fixa normas para Aprovação dos Orçamentos das Entidades mencionadas no artigo 107 da lei número 4.320/64.
- Nº 64.752/69 - Diário Oficial da União de 30.6.69.
- Nº 60.900/67 - Dispõe sobre a vinculação das entidades da Administração Indireta e dá outras providências.
- Nº 60.901/67 - Dispõe sobre a redistribuição dos órgãos da Administração Direta, subordinados à Presidência da República.
- Nº 62.108/68 - Dispõe sobre a Execução Orçamentária e a Programação Financeira da União, regula a Liberação de Cotas Trimestrais.
- Nº 61.386/67 - Dispõe sobre a implantação dos Sistemas de Administração Financeira, Contabilidade e Auditoria; Instala as Inspetorias Gerais de Finanças e Fixa sua estrutura e atribuições.
- Nº 62.115/68 - Regula o art. 37 da Lei nº 4.320/64 (Despesas de Exercícios Anteriores).
- Nº 62.316/68 - Fixa normas para a Execução Financeira do Tesouro Nacional no Exercício de 1968, cria Fundo de Contenção.
- Nº 62.762/68 - Utilização da via bancária pelos órgãos da Administração Pública.

- Nº 63.251/68 - Institui a Comissão de Coordenação de Planejamento e Orçamento.
- Nº 64.031/69 - Institui o Sistema de Acompanhamento da Execução do Programa Estratégico de Desenvolvimento.
- Nº 64.441/69 - Institui o Sistema de Programação Financeira do Tesouro Nacional.
- Nº 63.379/69 - Controle do dispêndio com Pessoal.
- Nº 63.540/69 - Dispõe sobre medida para encerramento do exercício financeiro de 1968.
- Nº 63.946/69 - Adota medida de contenção de despesa pública e estabelece normas de elaboração e execução orçamentária.
- Nº 836/69 - Dispõe sobre apuração de resultado financeiro nos órgãos de administração indireta.
- Nº 65.290/69 - Estabelece normas para abertura de créditos suplementares para despesa com Pessoal.

VI - PORTARIAS INTERMINISTERIAIS

- Nº 5/68 - Expede normas relativas à execução Orçamentária, Programação Financeira, Liberação de Cotas Trimestrais e previdências correlatas.
- Nº 49/68 - Acrescenta o § 3º do Art. 11 da Portaria Interna nº 5.

VII - PORTARIAS DO MINIPLAN

- nº 172/68 - Atualiza a discriminação ou especificação dos elementos da despesa Orçamentária.
- Nº 210/68 - Competência da Secretaria Geral do Miniplan para ordenar e supervisionar a execução das atividades de orçamento etc. Integram a Secretaria Geral e Sub-Secretaria de Orçamento e Finanças etc.

VIII - PORTARIAS DO MINISTÉRIO DA FAZENDA

- Nº 524/66 - Tabelas para pagamento de "Restos a Pagar".
- Nº 222/69 - Diário Oficial de 3 de julho de 1969.

7 - MANUAL DE INGENIERIA ECONOMICA Y ORGANIZACION INDUSTRIAL

W. G. Ireson e E. Grant

8 - MÉTODOS Y ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL

Lucas Ortueta

9 - TEORIA DA ORGANIZAÇÃO MODERNA

Maison Haïre

10 - MÉTODOS E SISTEMAS

E. Y. Krick

- % - % - % - % - % - % - % - % - % -