



PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINAS
SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO E CONTROLE
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA

RELATÓRIO DE AUDITORIA PLANEJADA
PROCESSO DE SUPRIMENTOS
SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO



PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINAS
SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO E CONTROLE
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA

Sumário

1.INTRODUÇÃO.....	4
2.OBJETO	4
3.METODOLOGIA.....	5
4.QUADRO RESUMO.....	5
5.PONTOS DE AUDITORIA	7
5.1.ASPECTOS TRANSVERSAIS À GESTÃO DE SUPRIMENTOS.....	7
5.1.1.NORMATIZAÇÃO E PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO. 7	
5.1.1.1.Ausência de Normatização e Padronização em Processos de Trabalho.....	8
5.1.2.SISTEMAS INFORMATIZADOS.....	9
5.1.2.1.Fragilidades na Utilização de Sistemas Informatizados.....	9
5.2.FASES DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO.....	11
5.2.1.PLANEJAMENTO.....	11
5.2.1.1.Ausência de Planejamento Estratégico para Suprimentos.....	11
5.2.1.2.Dificuldade na Efetivação da Parcela Orçamentária Reservada em Lei	12
5.2.2.FASE INTERNA DA LICITAÇÃO.....	14
5.2.2.1.Imprecisão na Determinação das Quantidades de Aquisição.....	14
5.2.2.2.Comprometimento da Economicidade pelo Emprego de Conjuntos de Materiais Identificados como Kits.....	16
5.2.2.3.Morosidade na Condução de Etapas de Licitação	17
5.2.3.GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES.....	18
5.2.3.1.Ausência de Clareza quanto aos Responsáveis pelos Controles dos Materiais Adquiridos.....	18
5.3.ASPECTOS GERAIS DO SETOR DE ALMOXARIFADO.....	19
5.3.1.ESTRUTURA FÍSICA	19
5.3.1.1.Inadequação do Espaço Físico Atualmente Utilizado como Almojarifado....	20
5.3.2.EQUIPAMENTOS PARA MANUSEIO E TRANSPORTE DE MATERIAIS.....	21
5.3.2.1.Precariedade dos Equipamentos Utilizados na Movimentação de Materiais. 21	
5.3.3.PROTEÇÃO E SEGURANÇA DE BENS PATRIMONIAIS.....	22
5.3.3.1.Vulnerabilidades nos Procedimentos de Garantia da Segurança Patrimonial 22	
5.3.4.QUADRO FUNCIONAL.....	22
5.3.4.1.Fragilidades em Aspectos Relativos ao Quadro Funcional	23



PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINAS
SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO E CONTROLE
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA

5.4.PROCESSOS DE TRABALHO DO SETOR DE ALMOXARIFADO.....	25
5.4.1.RECEPÇÃO DE MATERIAIS.....	25
5.4.1.1.Não Garantia de Recebimento de Materiais com a Fidedignidade Necessária	25
5.4.1.2.Fragilidade no Registro de Recebimento de Materiais em Sistema Informatizado	27
5.4.2.ARMAZENAMENTO E CONSERVAÇÃO DE MATERIAIS.....	28
5.4.2.1. Insuficiência nos Procedimentos de Organização do Espaço Físico.....	29
5.4.2.2. Inexistência de Ações de Saneamento de Materiais Ociosos e Irrecuperáveis	30
5.4.2.3. Fragmentação dos Locais de Armazenamento de Itens.....	32
5.4.3.DISTRIBUIÇÃO DE MATERIAIS.....	32
5.4.3.1.Inconformidade no Atendimento de Normatização Interna.....	33
5.4.3.2.Descumprimento de Normas no Processo de Distribuição de Materiais.....	33
5.4.3.3.Fragilidade no Controle das Distribuições.....	34
5.4.4.INVENTÁRIO.....	36
5.4.4.1.Ausência de Atividades Periódicas Referentes a Inventário.....	36
6.CONCLUSÃO.....	38



PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINAS
SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO E CONTROLE
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA

1. INTRODUÇÃO

O presente relatório refere-se à auditoria realizada junto à Secretaria Municipal de Educação (SME), em cumprimento ao Plano Anual de Auditoria Interna – PAAI 2013, elaborado com base no planejamento estratégico do Departamento de Auditoria da Secretaria Municipal de Gestão e Controle (SMGC), em função da metodologia de mapeamento de riscos.¹

Dentro da Administração Pública, o setor Educação caracteriza-se como uma área de relevância ao interesse comum e, portanto, necessita de constantes investimentos financeiros, o que agrega aos gestores a responsabilidade de buscar a otimização dos processos de trabalho impactando em serviços prestados com eficácia, eficiência e efetividade.

2. OBJETO

A gestão de suprimentos tem posição estratégica nas instituições, devendo controlar o fluxo de materiais e serviços, proporcionar que eles cheguem ao local correto, no momento exato, nas devidas quantidades, vindos da fonte certa e com as melhores condições de qualidade e preço.

Frente a relevância do tema, o escopo e finalidade dos trabalhos desta auditoria versaram sobre os procedimentos que antecedem a formalização das aquisições de materiais, bem como o recebimento, armazenamento e entrega destes às unidades educacionais, com enfoque nos processos de trabalho desenvolvidos no Setor de Almoxarifado. Tal definição resultou de análise conjunta entre a SMGC e SME.

Foram considerados o grande volume de materiais empregados pela SME na realização de sua atividade fim, o processo de mudança de local de funcionamento dos almoxarifados, bem como o histórico recente envolvendo essa Secretaria, com repercussão em matérias jornalísticas.

¹ Ferramenta adotada pela Secretaria Municipal de Gestão e Controle para a definição de auditorias prioritárias, elencando procedimentos e processos administrativos de acordo com o grau de exposição destes ao risco e não por elas serem em si mesmas um risco à Administração Municipal.



PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINAS
SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO E CONTROLE
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA

Frente a amplitude e complexidade do tema e sem a pretensão de esgotá-lo, não foram contemplados neste trabalho de auditoria análises referentes à contratações de prestação de serviços.

3. METODOLOGIA

Uma vez selecionado o escopo, foram identificadas as relações estabelecidas entre o Setor de Almoarifado e outras instâncias da Secretaria.

Neste contexto, tornou-se necessário compreender a estrutura e processos de trabalho instituídos nos Departamentos e Coordenadorias que integram essa cadeia, colocando-se em interface ao Setor de Almoarifado.

Foram contatadas as seguintes instâncias:

1. Departamento de Apoio à Escola e suas Coordenadorias Setoriais de Suprimentos, de Nutrição Escolar (CONUTRI) e de Arquitetura Escolar (CAE);
2. Coordenadoria de Educação Básica (CEB), parte integrante do Departamento Pedagógico (DEPE);
3. Núcleo de Ação Educativa Descentralizada (NAED) - região Noroeste.

Os trabalhos de auditoria se deram no período de setembro de 2013 a abril de 2014 e incluíram constatações *in loco*, entrevistas, indagações escritas e exames documentais.

Como estratégia de auditoria foi conduzida uma análise dos processos de trabalho envolvidos na cadeia de suprimentos, identificando as seguintes etapas: planejamento das aquisições; fase interna da licitação; licitação e contratação; gerenciamento das aquisições e processos de trabalho do Setor de Almoarifado.

Sobre essas bases elaboramos o relatório de auditoria.



PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINAS
SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO E CONTROLE
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA

4. QUADRO RESUMO

TEMA	ETAPA/PROCESSO	PONTOS DE AUDITORIA	ITEM
Aspectos transversais à gestão de suprimentos	Normatização e padronização dos processos de trabalho	Ausência de normatização e padronização em processos de trabalho	5.1.1.1
	Sistemas informatizados	Fragilidades na utilização de sistemas informatizados	5.1.2.1
Fases do processo de aquisição	Planejamento das aquisições	Ausência de planejamento estratégico para suprimentos	5.2.1.1
		Dificuldade na efetivação da parcela orçamentária reservada em lei	5.2.1.2
	Fase interna da licitação	Imprecisão na determinação das quantidades na aquisição	5.2.2.1
		Comprometimento da economicidade pelo emprego de conjuntos dos materiais identificados como kits	5.2.2.2
		Morosidade na condução de etapas de licitação	5.2.2.3
	Gerenciamento das aquisições	Ausência de clareza quanto aos responsáveis pelos controles dos materiais adquiridos	5.2.3.1
Aspectos gerais do Setor de Almoarifado	Estrutura física	Inadequação do espaço físico atualmente utilizado como almoxarifado	5.3.1.1
	Equipamentos para manuseio e transporte de materiais	Precariedade dos equipamentos utilizados na movimentação de materiais	5.3.2.1
	Proteção e segurança dos bens patrimoniais	Vulnerabilidades nos procedimentos de garantia da segurança patrimonial	5.3.3.1
	Quadro funcional	Fragilidades em aspectos relativos ao quadro funcional	5.3.4.1
Processos de trabalho do Almoarifado	Recepção de materiais	Não garantia de recebimento de materiais com a fidedignidade necessária	5.4.1.1
	Armazenamento e conservação de materiais	Insuficiência nos procedimentos de organização do espaço físico	5.4.2.1
		Inexistência de ações de saneamento de materiais ociosos e irrecuperáveis	5.4.2.2
		Fragmentação dos locais de armazenamento dos itens	5.4.2.3
	Distribuição de materiais	Inconformidade no atendimento de normatização interna	5.4.3.1
		Descumprimento de normas no processo de distribuição de materiais	5.4.3.2
		Fragilidade no controle das distribuições	5.4.3.3
	Inventário	Ausência de atividades periódicas referente a inventário	5.4.4.1

5. PONTOS DE AUDITORIA

5.1. ASPECTOS TRANSVERSAIS À GESTÃO DE SUPRIMENTOS

No decorrer dos trabalhos de auditoria identificamos aspectos relativos à normatização e padronização, bem como a sistemas informatizados, que são recorrentes a todas as etapas dos processos analisados, apresentando desse modo um caráter transversal.



PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINAS
SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO E CONTROLE
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA

5.1.1. NORMATIZAÇÃO E PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO

A eficiência na gestão de suprimentos está diretamente relacionada à maneira como os processos de trabalho são desempenhados nos vários setores organizacionais a ela pertinentes, tendo influência direta uns sobre os outros.

A complementaridade nas atividades de planejamento, compras, recebimento, guarda e distribuição deve ser respaldada numa eficiente política que defina normas, diretrizes e procedimentos, qualificando os processos de trabalho, a fim de garantir o suprimento de materiais nas condições técnica e economicamente adequadas para a perfeita utilização.

5.1.1.1. Ausência de Normatização e Padronização em Processos de Trabalho

Considerando as informações decorrentes de entrevistas nos diversos órgãos da Secretaria, bem como constatações frente a observações no desempenho de atividades pertinentes ao Setor de Almojarifado, identificamos ausência ou desconhecimento por parte dos profissionais, quanto à normatização e padronização de processos de trabalho, o que se evidencia com as seguintes exemplificações:

- a) Não há fluxo normatizado para o encaminhamento das solicitações de aquisição de materiais pelas unidades escolares, tramitando algumas vezes via NAED e outras seguindo direto para as Coordenadorias Setoriais;
- b) Realização de cálculo em duplicidade quanto à margem de segurança para a aquisição de uniformes, sendo processado tanto pelas escolas como pela CEB;
- c) Inexistência de normas padronizadas referentes aos processos de recebimento, guarda, conservação e saída de materiais;
- d) Não há metodologia estabelecida para a realização de inventários;
- e) Indefinição quanto à responsabilidade pelo gerenciamento de estoque dos materiais adquiridos no tocante a quantidades e prazos de validade;
- f) Devolução de uniformes escolares ao almojarifado sem mecanismo de controle para registro das entradas, impactando na fidedignidade das informações, bem como na utilização dos mesmos;
- g) Inexistência de diretriz para destinação dos itens ociosos e irrecuperáveis armazenados no almojarifado;



PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINAS
SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO E CONTROLE
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA

h) Inexistência de documento com as definições das rotinas de cada agente dentro dos processos relativos aos suprimentos;

i) Falta de clareza quanto à responsabilidade pelo desempenho da atividade de monitoramento da segurança do almoxarifado.

Em análise ao protocolo administrativo nº 14/10/04.194 que, dentre outros temas, descreve processos de trabalho executados em períodos anteriores, notamos que houve evolução quanto à sua qualificação, porém, conforme descrito, ainda há fragilidades.

Frente a necessidade de sanar as fragilidades identificadas, **recomendamos** a normatização e padronização dos processos e procedimentos de trabalho, a fim de que os mesmos sejam executados segundo regras definidas, minimizando a ocorrência de falhas operacionais e retrabalho, bem como a utilização adequada dos recursos, aumentando a produtividade e reduzindo desperdícios.

5.1.2. SISTEMAS INFORMATIZADOS

O processo de informatização é relevante para qualificar a tomada de decisão pelos gestores no gerenciamento de suprimentos, sobretudo quando há movimentação de uma grande variedade de itens. O uso dos sistemas informatizados contribui para o aprimoramento de cada uma das fases da cadeia de suprimentos, desde o planejamento das aquisições de materiais até sua distribuição aos clientes, que no caso da SME constitui-se nas unidades que compõem a rede educacional.

5.1.2.1. Fragilidades na Utilização de Sistemas Informatizados

A SME adotou a partir de 2007, o Sistema de Gestão Integrada da Rede de Ensino (INTEGRE) como uma ferramenta tecnológica que abrange informações referentes à gestão das redes educacionais, como aproveitamento escolar dos alunos, elaboração de cardápios do Programa Municipal de Alimentação Escolar, dentre outras, com a finalidade de auxiliar na orientação da política educacional do Município.

Mediante constatações desta auditoria através de entrevistas com gestores da Secretaria, o componente pedagógico do sistema é frequentemente aprimorado, porém o mesmo não ocorre para a gestão de materiais e insumos. O sistema é restrito à solicitação e distribuição de uniformes escolares.



PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINAS
SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO E CONTROLE
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA

Além do INTEGRE, a SME também passou a utilizar, desde janeiro de 2013, para a gestão de estoques em almoxarifados, o Sistema de Informações Municipais (SIM), em substituição ao Sistema PMC.

Através de entrevistas com gestores e observações diretas verificou-se que os sistemas atualmente não atendem de modo integral as necessidades apresentadas pela Secretaria, não sendo utilizados em alguns processos de trabalho instituídos, o que agregaria qualidade e transparência, denotando fragilidades no processo de otimização desses sistemas.

Constatamos que não ocorrem consultas aos sistemas com a finalidade de levantamento dos quantitativos de materiais adquiridos e distribuídos às unidades educacionais, a fim de que essa informação subsidie novas aquisições.

Segundo relatos materiais, como por exemplo, uniformes escolares, são apresentados de maneiras diferentes. O INTEGRE informa as numerações das peças individuais que compõem o kit de uniforme, como camiseta, bermuda, dentre outros; já o SIM informa o item em um único código, independente de sua numeração.

A apresentação de um código único gera dificuldades para gerenciamento de informações relativas ao controle de estoque desses materiais no Setor de Almoxarifado, inviabilizando a precisão de quantidades de kit por numeração.

Cabe ainda ressaltar que há itens armazenados no Setor de Almoxarifado, porém não integrados ao estoque, ou seja, não inseridos no sistema SIM, como o caso de livros didáticos adquiridos através de convênio firmado com o Governo Estadual ou Federal e kits de uniformes escolares, que será abordado no item 5.4.1.2.

A ausência desses registros em sistema inviabiliza o uso das informações para um dimensionamento adequado do que comprar, quando e em que quantidades, podendo comprometer significativamente a qualidade do planejamento das aquisições da Secretaria, impactando em prejuízos à Municipalidade.

Cabe destacar, que para um efetivo controle sobre o estoque de materiais, os registros requerem atualização constante no sistema, sendo que todas as movimentações (entradas e saídas) devem ser registradas.



PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINAS
SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO E CONTROLE
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA

Neste sentido, **recomendamos** que sejam verificados os mecanismos necessários para inclusão no sistema de todos os itens que estão armazenados no Setor, a fim de que integrem o estoque da Secretaria.

Por fim, esta Auditoria **recomenda** que sejam empreendidos meios de revisão dos procedimentos de cadastro de itens adquiridos pela SME e suas respectivas codificações, a fim de contemplar as necessidades específicas da Pasta e sanar as fragilidades acima descritas, visando o uso dos sistemas de forma potencializada.

5.2. FASES DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO

5.2.1. PLANEJAMENTO

Planejar significa avaliar a realidade e projetar caminhos para atingir um referencial futuro, estruturando o trâmite adequado. Envolve deliberação, abstração e demonstração de forma clara e organizada das ações, conduzindo aos objetivos pré-definidos.

5.2.1.1. Ausência de Planejamento Estratégico para Suprimentos

Um instrumento de planejamento de suprimentos garante a discussão interna ampla e a visão macro, possibilitando aos gestores formular questionamentos e traçar linhas de atuação.

Não se identificou um planejamento para gestão referente às necessidades de aquisições de materiais com a consolidação em um documento único que seja capaz de dar visibilidade dos valores totais, das etapas a serem realizadas, das prioridades a serem atendidas, gerando o risco de comprometimento da eficiência de todas as ações desenvolvidas.

No âmbito operacional pode dificultar a coordenação entre etapas, como por exemplo, garantir a chegada de um material necessário à inauguração de uma unidade educacional ou a ampliação de sua capacidade de atendimento, sendo relatado que para viabilizar a preparação do atendimento em período integral em unidades escolares foi necessária a ampliação da verba do Programa Conta Escola. Pode ainda aumentar o tempo de



PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINAS
SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO E CONTROLE
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA

permanência dos materiais em estoque causando uma sobrecarga ao almoxarifado e um aumento no custo de armazenamento.

Verificamos que cada Área Técnica² encarregada de atender as solicitações das unidades educacionais inicia seu processo fazendo a instrução com documentos como projetos básicos, especificações técnicas, dentre outros e na sequência encaminha a solicitação para o processamento da licitação. Neste ponto, a Coordenadoria de Suprimentos recebe de forma oficial a solicitação de aquisição para sua continuidade, atuando, portanto, sob demanda dos solicitantes.

Foi verificado que neste ano a SME promoveu uma consulta às unidades escolares com o objetivo de elencar suas necessidades e licitar a aquisição desses materiais. Conforme mencionado em entrevistas com os gestores, há vantagens decorrentes dessa iniciativa, como a desoneração do Conta Escola, a melhoria dos valores pagos mediante a aquisição em lote mais econômico, dentre outras. No entanto, não se deve confundir este processo de levantamento das necessidades de aquisições, com um planejamento estratégico que venha a demonstrar como, quando e de que forma tais necessidades serão atendidas.

Portanto, identificou-se a ausência de processo de planejamento capaz de apontar de modo claro, quais serão as aquisições, contratações, os valores previstos, em que época serão efetivados, bem como a melhor forma de cumprir estas metas.

Recomenda-se com o objetivo de aumentar sua eficiência, que a SME se aparelhe de instrumentos de planejamento e acompanhamento de processos licitatórios, com a delegação de responsáveis pelo acompanhamento das etapas, a fim de garantir o cumprimento das metas estabelecidas.

5.2.1.2. Dificuldade na Efetivação da Parcela Orçamentária Reservada em Lei

A SME possui destinados vinte e cinco por cento das receitas tributárias do orçamento municipal e a não utilização desta reserva expõe o chefe do executivo às

² Na SME, existe uma estrutura setorial e de assessoramento encarregada de atender suas necessidades em diferentes áreas técnicas de atuação. Para os assuntos pedagógicos, existe a Coordenadoria de Educação Básica; para obras, reformas e manutenção predial, a Coordenadoria de Arquitetura Escolar; para a Alimentação Escolar, a Coordenadoria de Nutrição; para Informática, a Assessoria de Informações Educacionais.



PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINAS
SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO E CONTROLE
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA

consequências legais. Uma parcela destes recursos é empregada em despesas licitadas com contratações de serviços, aquisições de bens e realização de obras.

Constatamos que no exercício de 1999, os valores empregados na Educação foram inferiores à reserva legal, obrigando a Administração Municipal a compensar nos exercícios de 2011, 2012, 2013 os valores não utilizados.

Também identificamos que no exercício de 2012, foram realizadas aquisições cuja motivação foi amplamente questionada, culminando no cancelamento de 11 (onze) processos licitatórios no exercício posterior e na aquisição dos “kits de livro do Programa Educação Ambiental”, no valor de R\$ 7.360.500,00³, os quais se encontram até o presente momento, 16 (dezesesseis) meses após sua entrega, sem emprego nas unidades escolares e sem previsão de uso.

Os fatos acima relatados apontam dificuldade da Secretaria no cumprimento da obrigação legal, tanto quando não é atingido o limite reservado, ou quando são realizadas despesas que não objetivam o interesse público.

Na dinâmica das aquisições e contratações, a avaliação dos históricos dos cronogramas de licitações e de despesas empenhadas e liquidadas da SME revela uma concentração no segundo semestre.

Segundo apurado, os processos de licitação são encaminhados para a Coordenadoria de Suprimentos a partir do segundo semestre, visando a conclusão da licitação e a entrega no final do exercício. Esta prática expõe a administração ao risco de insucesso da licitação, com o conseqüente retardo em sua conclusão e a efetivação da despesa somente no exercício seguinte.

Este fato ocorreu recentemente na aquisição de conjuntos de materiais escolares para educação infantil. A situação encontrada contrasta com a alternativa da realização dos processos licitatórios diluídos ao longo do exercício, com as entregas fracionadas e quantitativos estimados, medidas que igualmente garantem a disponibilidade dos materiais em conformidade com o calendário escolar.

³ Processo nº 12/10/46.708



PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINAS
SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO E CONTROLE
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA

Ressaltamos a importância em aliar o processo de seleção de materiais e contratações com estudos e análises das reais necessidades das unidades educacionais.

Portanto, verifica-se uma dificuldade na efetivação da parcela orçamentária reservada em lei, um descompasso entre a disponibilidade dos recursos e a efetivação das despesas. O assunto ora explorado possui estreita ligação com a “Ausência de planejamento estratégico para suprimentos”, abordado no tópico anterior.

Recomendamos o emprego de ferramentas de gestão que forneçam visão antecipada de todas as despesas programadas, sendo submetidas a rigoroso processo de acompanhamento em todas suas fases, visando sua concretização em datas oportunas.

Recomendamos ainda, que as despesas possuam estreita ligação com as necessidades das unidades educacionais, mediante processos de pesquisa e que o cronograma de aquisições seja antecipado para a realização dos processos licitatórios sem a sua concentração no segundo semestre do exercício.

5.2.2. FASE INTERNA DA LICITAÇÃO

Esta fase contempla o conjunto de decisões e ações que devem trazer um conhecimento integral do objeto a ser licitado, fornecendo estimativas de custos e as características do objeto, mediante estudos, levantamentos, consultas à práticas usuais de mercado, à legislações, enfim, uma ampla gama de elementos que serão aplicados na redação de documentos como o projeto básico, edital e seus anexos.

Neste momento a Área Técnica inicia o cumprimento do planejamento elaborado e a Administração tem a oportunidade de corrigir falhas verificadas, sem anular atos praticados, como por exemplo: inobservância de dispositivos legais, estabelecimento de condições restritivas, ausência de informações necessárias ou desconhecimento de condições usuais do mercado.

5.2.2.1. Imprecisão na Determinação das Quantidades de Aquisição

Verificou-se que o processo de determinação das quantidades a serem adquiridas é carente de informações provenientes dos sistemas oficiais de informação SIM e



PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINAS
SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO E CONTROLE
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA

INTEGRE. As fontes adotadas se limitam a controles existentes em arquivos impressos e planilhas eletrônicas referentes às unidades educacionais.

Os dados oficiais do SIM quanto à distribuição de materiais às unidades educacionais não são utilizados no planejamento de novas aquisições. Os seguintes fatores interferem neste processo:

a) A imprecisão do registro em sistema causada pela adoção de codificações resumidas de materiais, como no caso de uniformes e a ausência de interface entre os sistemas informatizados, conforme abordado no item 5.1.2.1;

b) A realização de entregas pelos fornecedores diretamente nas unidades educacionais, que não são registradas individualmente no SIM, registrando-se apenas a quantidade total da ordem de fornecimento.

Decorrente desta ausência de dados provenientes de sistemas de gerenciamento de informações oficiais, os levantamentos manuais acabam sendo complementados por informações subjetivas, como a repetição das quantidades de aquisições anteriores. A única informação proveniente do SIM são os saldos de materiais em estoque.

As unidades educacionais quando solicitadas a informar suas necessidades de materiais incluem margens de segurança em seus pedidos. Em uma etapa subsequente, no processo final de totalização, também são utilizados coeficientes de segurança, com acréscimos de até 20%, com o objetivo de formar uma “reserva técnica”. Desta forma os cálculos são majorados de forma cumulativa com dupla incidência de margens de segurança.

Como consequência desta prática, materiais sem entregas programadas permanecem à constante disposição no Almoxarifado da SME. Não existem relatos em nenhuma das Áreas Técnicas, de desabastecimento de materiais em função de falha de cálculo ou consumo acima do programado; as únicas hipóteses de falta de materiais relatadas são em função de suspensão de processos licitatórios. Logo se conclui que existe constante sobre-estimativa de materiais em estoque.

Os fatos acima relatados contribuem para uma imprecisão na determinação das quantidades de aquisição, bem como para o acúmulo de materiais no Almoxarifado da SME.



PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINAS
SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO E CONTROLE
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA

Recomenda-se o aperfeiçoamento dos processos de cálculo das quantidades a serem adquiridas, considerando as reais necessidades e também as informações fornecidas pelo sistema oficial SIM, após a correção das falhas de seus registros e procedimentos de controle de entregas.

5.2.2.2. Comprometimento da Economicidade pelo Emprego de Conjuntos de Materiais Identificados como Kits

Verificou-se o emprego de aquisições de materiais mediante a opção da formação de conjuntos, identificados como kits. Via de regra são materiais de mesma natureza, por exemplo, canetas, lápis, borrachas, que em geral serão distribuídos para utilização dos alunos. Fundamenta-se na redução dos trabalhos de separação e preparação dos materiais para a etapa de distribuição e também por uma economia decorrente do aumento da escala e do valor total da aquisição.

Tal prática, entretanto configura uma variação do critério de julgamento “menor preço global”. Neste ponto o gestor exerce a opção de agrupar materiais que podem ser fornecidos individualmente e como qualquer decisão, deve ser motivada.

Ressalta-se um caso recente de aquisição de materiais de educação infantil, onde o agrupamento de materiais de naturezas muito variadas, como materiais escolares, materiais de higiene pessoal e brinquedos, motivou a impugnação da licitação pelo Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCESP), por solicitação de um dos licitantes, pois se caracterizou limitação ao direito de concorrência.

Obrigatório é reconhecer a possibilidade de estreitamento no rol de empresas hábeis a fornecer os materiais agrupados, tornando-se esta situação aceitável somente mediante a cabal demonstração de vantagem à Administração.

Este risco aumenta de forma proporcional à diferença da natureza dos materiais agrupados: quanto mais diferentes, menores os fornecedores capacitados, logo requerer justificativa para seu emprego a fim de preservar a estrita observância ao princípio da seleção da proposta mais vantajosa para a Administração e a manutenção do caráter competitivo entre os licitantes.



PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINAS
SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO E CONTROLE
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA

Recomenda-se a comparação dos custos da aquisição dos itens separados e em conjunto, com a demonstração clara de modo a motivar a opção efetuada, explicitando as vantagens à Administração.

5.2.2.3. Morosidade na Condução de Etapas de Licitação

Verificamos morosidade na condução das atividades em diferentes etapas do processo licitatório e em diferentes órgãos, tanto internos quanto externos à SME, consumindo nesses casos um prazo superior ao esperado para realização das atividades. Esta situação pode inviabilizar a contratação regular, culminando em aquisições emergenciais.

Através de entrevistas realizadas com a CONUTRI, identificamos um processo para aquisição de gêneros alimentícios, visando à alimentação escolar, que havia ultrapassado 280 (duzentos e oitenta) dias, ainda sem a publicação de edital para a contratação. Conforme informações, frente ao tempo decorrido, este fato impactou na necessidade de alterações nos cardápios escolares, culminando em contratação emergencial.

Episódios como o fornecimento de gêneros alimentícios em contratações emergenciais, são amplamente questionados em julgamentos do TCESP e até em pareceres produzidos pela Secretaria Municipal de Assuntos Jurídicos, onde é explicitada que “a incapacidade do gestor em conduzir o processo licitatório em prazo regular, não configura emergência”. O desfecho deste episódio foi a opção do titular da pasta de Assuntos Jurídicos pela execução do procedimento licitatório em caráter emergencial para a alimentação escolar, todavia ressalta-se, ato contínuo foi determinada apuração disciplinar das responsabilidades pelo atraso. Configura-se aqui uma situação extrema, a ser evitada.

Recomendamos a implementação de mecanismos de acompanhamento das diversas etapas previstas na realização das contratações, com definição das competências e dos agentes responsáveis, abordando as etapas internas e externas da licitação, determinando-se o cumprimento dos prazos quando necessário.



PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINAS
SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO E CONTROLE
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA

5.2.3. GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

O gerenciamento das aquisições é imprescindível no processo de gestão de suprimentos, tendo a finalidade de garantir sua plena execução e o adequado emprego dos materiais.

5.2.3.1. Ausência de Clareza quanto aos Responsáveis pelos Controles dos Materiais Adquiridos

Alguns processos de trabalho pertinentes à gestão das aquisições encontram-se em fase de adequação, sendo relatado em entrevistas que as ordens de fornecimento, por exemplo, anteriormente eram emitidas pela Coordenadoria Setorial de Suprimentos, passando atualmente a atribuição para a Coordenadoria demandante do material. Tal procedimento não se encontra normatizado, podendo implicar em fragilidade nos controles desse processo de trabalho.

As Áreas Técnicas avaliam que as alterações tem qualificado o processo. Porém identificamos o armazenamento no Almojarifado de materiais com data de validade vencida e itens armazenados em grande quantidade, alguns há tempo considerável, sem previsão de utilização.

Em entrevistas realizadas, constatamos falta de clareza referente às atribuições e responsabilidades pertinentes a esses controles, sendo que a Coordenadoria responsável pelo processo de aquisição entende que esta é uma atribuição do Setor de Almojarifado e este por sua vez avalia que o controle é responsabilidade da respectiva Coordenadoria.

A fim de garantir a efetiva utilização dos itens adquiridos pela Municipalidade e conseqüentemente o adequado uso do recurso público, **recomendamos** a elaboração de normas, diretrizes e procedimentos, com definição clara de etapas, prazos, responsáveis e atribuições.



PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINAS
SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO E CONTROLE
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA

5.3. ASPECTOS GERAIS DO SETOR DE ALMOXARIFADO

Considerando que o almoxarifado é o local destinado à guarda e conservação de materiais, com função de destinar espaços onde permanecerá cada item aguardando a necessidade do seu uso, deve possuir estruturas física e funcional adequadas.

No âmbito da Administração Pública, o Setor de Almoxarifado torna-se uma unidade administrativa de suma importância, sendo o local onde ficam armazenados bens públicos, não podendo se caracterizar como mero "depósito de materiais". Deve estar submetido às técnicas de armazenagem e aos controles necessários.

Notamos, no início dos trabalhos, que a Secretaria utilizava dois espaços para tal finalidade, um deles situado no bairro Vila Padre Manoel da Nóbrega ("Almoxarifado Nóbrega") e outro no Bonfim ("Almoxarifado Bonfim"). O primeiro foi desocupado por determinação judicial, sendo os materiais transferidos para o "Almoxarifado Bonfim", objeto desta auditoria.

No decorrer dos trabalhos de auditoria nos deparamos com a intenção da SME em adequar os espaços físicos utilizados como almoxarifado.

Constituíram objeto desta auditoria as fragilidades encontradas nos processos de trabalho, bem como nas condições físicas e estruturais dos espaços utilizados.

Ressaltamos que outros locais que porventura estejam destinados ao armazenamento de materiais da SME, ainda que temporariamente, não integraram o escopo dos trabalhos.

5.3.1. ESTRUTURA FÍSICA

O fato de o almoxarifado ser um setor estratégico dentro do processo de gestão de suprimentos, obriga a adequada organização do espaço físico para um qualificado desempenho de suas atividades.

A organização do setor deve buscar o melhor aproveitamento do espaço físico existente, o que terá por consequência, importantes impactos na otimização do processo de



PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINAS
SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO E CONTROLE
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA

armazenamento de materiais, aumento da capacidade de manutenção da organização e níveis de segurança.

5.3.1.1. Inadequação do Espaço Físico Atualmente Utilizado como Almoxarifado

Quanto às instalações físicas e as condições apresentadas pelo espaço atualmente utilizado, constatamos *in loco* que o prédio dispõe de uma estrutura de três níveis, onde o piso térreo é destinado ao armazenamento da maior parcela de materiais; no segundo nível também se encontram dispostos materiais armazenados, porém esta área não apresenta proteção contra quedas, devido à ausência de uma estrutura de guarda-corpo.

O terceiro nível, com acesso através de escada, contempla salas também destinadas ao armazenamento de materiais, como fantasias, instrumentos de fanfarra, brinquedos, cadeiras para automóvel, dentre outros, além de equipamentos de custo mais elevado, como os eletrônicos.

Durante as inspeções físicas no local, sobretudo em dias de temperatura mais elevada, verificamos que há pouca ventilação no interior da instalação, ocasionando baixo conforto térmico para o desenvolvimento das atividades.

O atual panorama aponta para uma insuficiência do espaço físico quanto ao recebimento de materiais volumosos e em grande quantidade, implicando em necessidade de alterações de locais de entrega previstos na formalização do contrato.

Verifica-se ainda que o local possui uma mesma área de acesso para entrada e saída de materiais e não apresenta segregação clara entre as áreas de recebimento, armazenamento e distribuição dos materiais, por meio de divisões adequadas, o que pode impactar em dificuldades de conferência dos materiais, não garantindo as condições de qualidade e quantidades respectivas.

Recomendamos que sejam revistos os procedimentos de adequação e organização da atual estrutura predial utilizada, com vistas a uma maior otimização desta e que caso haja mudança de espaço físico, seja selecionado um local com instalações físicas adequadas, conforme normas vigentes, de modo a não expor os materiais armazenados a riscos patrimoniais.



PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINAS
SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO E CONTROLE
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA

5.3.2. EQUIPAMENTOS PARA MANUSEIO E TRANSPORTE DE MATERIAIS

O uso de equipamentos adequados para o manejo dos materiais é importante fator que visa mitigar riscos ergonômicos aos profissionais que desenvolvem as atividades referentes ao Setor de Almojarifado, aumentando inclusive a capacidade de trabalho da equipe, resultando em maior rendimento. Além desse aspecto, também proporciona minimização dos riscos de danos aos materiais, preservando deste modo a integridade dos mesmos.

5.3.2.1. Precariedade dos Equipamentos Utilizados na Movimentação de Materiais

Verificou-se que, além de paleteiras para descarga e movimentação de materiais, o Setor de Almojarifado dispõe de duas empilhadeiras elétricas, porém estas se encontram sem condição de uso, necessitando reparos e manutenções, o que ampliaria a capacidade de trabalho da equipe.

Foi ainda identificada a disponibilidade de um caminhão carroceria, sendo veículo próprio da Prefeitura; porém, por ocasião do início dos trabalhos de auditoria, este se encontrava com a estrutura da carroceria em condições precárias de manutenção, além de não haver motorista designado para a condução do veículo. Atualmente, o veículo vem sendo utilizado em entregas de materiais junto às unidades escolares, embora se mantenham as condições precárias.

Constatamos que o veículo atualmente utilizado não protege os materiais contra intempéries e outros fatores, podendo comprometer a integridade dos mesmos.

Neste sentido, **recomenda** a Auditoria que sejam avaliadas as quantidades e natureza dos equipamentos necessários ao desenvolvimento das atividades de almojarifado, com as respectivas manutenções preventivas e corretivas, visando maior proteção à saúde do trabalhador, potencialização da capacidade de trabalho da equipe e proteção ao patrimônio público.



PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINAS
SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO E CONTROLE
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA

5.3.3. PROTEÇÃO E SEGURANÇA DE BENS PATRIMONIAIS

A adoção de sistemas adequados de segurança aos bens patrimoniais faz-se necessária visando a proteção ao erário.

5.3.3.1. Vulnerabilidades nos Procedimentos de Garantia da Segurança Patrimonial

Identificamos que o almoxarifado dispõe de um sistema de alarmes, através de contrato firmado com empresa e de câmeras de segurança no local, sendo que estas são próprias do espaço locado. Existem ainda, contratos referentes a seguro patrimonial e prestação de serviços por profissionais de segurança.

Verificou-se que, embora haja contrato estabelecido com empresa para manutenção de extintores de incêndio, não há rotina interna estabelecida para vistorias periódicas e manutenção destes equipamentos, a fim de verificar prazos de validade e necessidade de recarga. Tal fragilidade denota riscos à proteção patrimonial, uma vez que em casos de emergência, os referidos equipamentos não estarão em condições adequadas de uso.

A utilização destes equipamentos fica prejudicada, devido ao acúmulo de materiais e ausência de ordenação do espaço físico do Almoxarifado, dificultando a circulação e acesso rápido aos itens. Tais fragilidades podem incorrer em risco à segurança dos profissionais, bem como danos aos estoques.

Sendo assim, nota-se uma fragilidade nos procedimentos estabelecidos para a proteção e segurança dos materiais, o que leva a auditoria a **recomendar** que sejam adotadas as medidas pertinentes, implementando rotinas internas a fim de instituir um sistema eficaz de proteção e segurança dos bens patrimoniais, evitando possíveis prejuízos à Municipalidade.

5.3.4. QUADRO FUNCIONAL

O adequado desempenho das atividades de almoxarifado, juntamente com seus respectivos controles, requer um quadro funcional devidamente dimensionado às demandas do setor. Ressalta-se ainda a importância de investimentos pertinentes à formação profissional, visando o adequado exercício das atividades a serem desenvolvidas.



PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINAS
SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO E CONTROLE
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA

5.3.4.1. Fragilidades em Aspectos Relativos ao Quadro Funcional

Por ocasião do início dos trabalhos de auditoria, a equipe do Almoxarifado era composta, além da gestora local, por 07 (sete) profissionais das áreas operacional e administrativa e um posto de guarda.

Conforme relato da Chefe de Setor, frente à insuficiência do quadro funcional, esporadicamente eram solicitados a uma empresa contratada pela Prefeitura, 02 (dois) funcionários para atender às demandas de atividades do Almoxarifado.

No entanto, foram verificadas inconformidades na execução do Termo de Contrato nº 38/13, o qual se refere a serviços de transporte. Uma dessas inconformidades caracterizou-se por: “... *Atuação de funcionários, além do motorista, contratados pela empresa signatária do contrato N° 38/2013 para realização de atividades de manuseio e conferência de materiais no espaço interno do almoxarifado, bem como carga e descarga, equiparados a Ajudantes de Serviços Gerais, atividades não estipuladas no referido contrato*”.

Frente às inconformidades constatadas, a auditoria recomendou a adequação, emitindo a Nota Técnica nº 002/13, de 03/12/2013, tendo sido acolhida pela Secretaria.

Cumpram ainda apontar, que os profissionais atuantes na área operacional apresentam quadros importantes de restrições ao desenvolvimento das atividades pertinentes ao Setor. Segundo informações da gestora, estes servidores foram avaliados pelo Departamento de Promoção à Saúde do Servidor, sendo que não podem tracionar, carregar ou empurrar materiais acima de 02 (dois) quilos, além de apresentarem também restrições quanto a subir e descer escadas; no entanto, foi referido que não existe orientação técnica por órgão especializado da Prefeitura quanto às atividades para as quais estão aptos a desenvolver, nem fiscalização do local de trabalho.

Constatou-se ainda, conforme relatado em entrevistas realizadas, que referente à falta de pessoal no Almoxarifado, ocorreram casos em que profissionais da CEB tiveram que separar, empacotar e colocar materiais (livros didáticos) no caminhão, a fim de serem distribuídos às unidades educacionais.



PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINAS
SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO E CONTROLE
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA

Durante a finalização das constatações *in loco*, identificamos que a composição da equipe apresentava, com exceção da Chefe de Setor, um total de 08 (oito) profissionais. Dois destes profissionais passaram a integrar a equipe de trabalho recentemente através de contrato firmado entre empresa e Municipalidade para o desempenho de atividades de carga e descarga de materiais. Tal procedimento diverge do objeto estabelecido no Termo de Contrato Nº 118/2011, que consiste em: “*Contratação de empresa para execução de serviços de conservação e manutenção (limpeza) das Unidades Educacionais*”.

Ressaltamos que uma das funcionárias que atuava em procedimentos administrativos foi transferida para outro local de trabalho e outro profissional, além de responsável por recebimento e conferências de materiais, conferência dos dados das notas fiscais, contagem de materiais, organização interna dos materiais e dos roteiros de entregas, passou a conduzir o caminhão da Prefeitura, sobretudo com a finalidade de proceder às entregas de materiais junto às unidades educacionais, situação que será abordada no item 5.4.3.2.

Outro aspecto identificado pela auditoria foi a ausência de uniformidade quanto ao fornecimento de equipamentos de proteção individual (EPI), uma vez que foi relatada a não disponibilidade de alguns EPI, como sapatos de segurança em numerações adequadas ao quadro de profissionais. Ainda que alguns destes equipamentos estejam disponíveis, constatamos que não há homogeneidade quanto ao uso dos mesmos, como no caso das luvas em atividades de carga e descarga de materiais, onde os trabalhadores alegam que o uso deste EPI dificulta o manuseio de alguns bens, sobretudo mobiliários.

Neste sentido, **recomendamos** que sejam avaliados os EPI necessários ao desempenho das atividades do setor, bem como a garantia de sua utilização. Frente às restrições laborais, que sejam procedidos os devidos encaminhamentos, visando a atualização do processo de saúde dos profissionais, com o objetivo de pactuar as possíveis atividades a serem desempenhadas em compatibilidade ao cargo dos servidores em questão, respeitando-se as restrições laborais.

Recomendamos que seja empreendido um estudo de redimensionamento da estrutura de recursos humanos, a fim de quantificar a real necessidade de profissionais para a execução das atividades, implementando as medidas de adequação do quadro funcional.



PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINAS
SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO E CONTROLE
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA

Importante ressaltar a necessidade de capacitação constante dos profissionais para o desempenho das funções.

Por fim, esta auditoria **recomenda** a adequação da prestação dos serviços em conformidade ao estabelecido no Termo de Contrato Nº 118/2011.

5.4. PROCESSOS DE TRABALHO DO SETOR DE ALMOXARIFADO

As atividades realizadas pelo Setor de Almojarifado devem garantir o recebimento dos materiais adquiridos nas condições especificadas, assegurar o armazenamento seguro dos materiais, realizar a movimentação e distribuição de modo rápido e eficiente, bem como preservar a qualidade e as quantidades exatas, impedindo a ocorrência de divergências de inventário e perdas de qualquer natureza.

5.4.1. RECEPÇÃO DE MATERIAIS

As atividades de recebimento abrangem desde a recepção dos materiais, até a entrada nos estoques, devendo compreender a análise de documentações (nota fiscal e ordem de fornecimento) a fim de certificação quanto à autorização da compra, conferência quantitativa e qualitativa, bem como a liberação dos materiais para estoque.

Ressaltamos que as fragilidades abordadas neste item decorrem de entrevistas realizadas com gestores da SME e da observação *in loco* do processo de recebimento de conjuntos de uniformes escolares ocorrido em 25/02/2014.

5.4.1.1. Não Garantia de Recebimento de Materiais com a Fidedignidade Necessária

Identificamos que em casos de não cumprimento de prazos referentes à entrega de materiais pelos fornecedores, não há clareza quanto ao responsável pelas ações a serem adotadas; a CEB, por exemplo, entende que a responsabilidade é do Setor de Almojarifado, já o Almojarifado entende que é da Coordenadoria responsável pelo material.

Para as atividades a serem desempenhadas no processo de recebimento, a profissional que atua como Chefe do Setor de Almojarifado define as rotinas e orienta os profissionais, porém não foi constatada normatização e padronização deste processo.



PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINAS
SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO E CONTROLE
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA

Durante o processo de recebimento dos uniformes, constatamos que o veículo da fornecedora havia chegado ao final da tarde do dia anterior, porém a documentação da Municipalidade referente àquela aquisição não estava de posse do Almoxarifado.

Tal documentação é imprescindível para o recebimento do material, pois possibilita as devidas conferências, assegura que o material entregue esteja em conformidade com as especificações e propicia a preparação da equipe e do espaço físico.

Este fato impossibilitou o recebimento, naquele momento, gerando descontentamento no motorista da fornecedora, bem como nos profissionais do Almoxarifado.

Também identificamos fragilidades no processo de conferência dos itens recebidos.

O espaço físico destinado ao recebimento dos materiais não é isolado dos demais e com a estrutura hoje existente não há disponibilidade de local adequado para as devidas conferências. Também não contam com os equipamentos necessários. Estes temas encontram-se abordados em itens anteriores.

Os uniformes foram recebidos acondicionados em caixas de papelão com identificação da quantidade e numeração. A retirada das caixas do caminhão foi processada manualmente por profissionais do Setor e empilhadas em paletes.

A conferência quantitativa foi realizada baseando-se apenas na informação numérica anotada nas caixas, sem acompanhamento por parte do representante do fornecedor. Não houve qualquer conferência qualitativa dos itens recebidos, tampouco foi identificada a presença de amostras dos mesmos.

Vale ressaltar que o edital do pregão eletrônico nº 225/2012, cujo objeto refere-se à contratação de empresa para fornecimento parcelado de uniformes escolares para alunos da educação infantil, estabeleceu as seguintes cláusulas conveniais pertinentes à amostra dos itens:

“9.2.7 – A licitante vencedora deverá apresentar no prazo máximo de até 15 (quinze) dias corridos, a contar do dia útil subsequente ao encerramento da etapa de lances da sessão pública, 01 (uma) amostra de cada peça de cada um dos itens arrematados, na



PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINAS
SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO E CONTROLE
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA

Secretaria Municipal de Educação, localizada na Avenida Anchieta, nº 200 – 9º andar – sala 12 – Centro – Campinas/SP, para verificação da compatibilidade com as descrições detalhadas e condições constantes no Anexo I – Especificações dos Itens e no Anexo III – Projeto Básico.

9.2.7.1 – As amostras deverão estar identificadas com o número da licitação, identificação do item e nome da licitante.

9.2.7.2 – As amostras não constituem parte dos quantitativos totais solicitados para o item e não serão devolvidas às licitantes, tendo em vista sua utilização para análise da compatibilidade do produto cotado com as especificações técnicas solicitadas e compatibilidade na ocasião do recebimento. “

Para a qualificação do processo de recebimento e aceitação de materiais pelo Setor de Almojarifado, também **recomendamos**, como já mencionado em item anterior, sua normatização e padronização, sendo essencial a definição de rotinas e responsáveis, bem como a capacitação dos profissionais envolvidos.

Recomendamos ainda, a implementação de meios de controle efetivos e eficazes, a fim de mitigar riscos, assegurar a fidedignidade das informações e propiciar a demonstração e comprovação, com clareza e segurança, quanto à quantidade e qualidade dos bens adquiridos pela Municipalidade.

5.4.1.2. Fragilidade no Registro de Recebimento de Materiais em Sistema Informatizado

Outra modalidade referente ao recebimento de uniformes pelo Almojarifado se dá através da devolução, pelas escolas, de produtos não utilizados pelos alunos. Nestes casos identificamos a inexistência de mecanismos de controle. As peças não são registradas em sistema, tampouco computadas como estoque, impactando em quantidade expressiva de produtos estocados com inviabilidade de planejamento quanto ao seu aproveitamento.

Da mesma forma não há registros dos livros da Educação de Jovens e Adultos (EJA), provenientes do convênio firmado com o Governo Estadual. Os materiais são



PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINAS
SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO E CONTROLE
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA

recebidos pelo Almojarifado em caixas fechadas sem qualquer mecanismo de conferência. Após o recebimento, o Almojarifado notifica a CEB, para que se programem as entregas.

Frente à importância dos registros em sistema após a recepção física dos materiais no Almojarifado, **recomendamos** análises e providências para que todos os bens armazenados passem a integrar o estoque da Secretaria, viabilizando assim a adequada utilização dos mesmos. Ressaltamos a importância de tal procedimento, sendo abordado inclusive em Instrução Normativa Federal nº 205 de 08/04/1988:

“6.1. Toda movimentação de entrada e saída de carga deve ser objeto de registro, quer trate de material de consumo nos almojarifados, quer trate de equipamento ou material permanente em uso pelo setor competente. Em ambos os casos, a ocorrência de tais registros está condicionada à apresentação de documentos que os justifiquem.”

5.4.2. ARMAZENAMENTO E CONSERVAÇÃO DE MATERIAIS

Para fins de abordagem, utilizaremos o termo “armazenamento” quando tratar-se de materiais que se encontram no almojarifado, sob guarda deste serviço, pertencentes ou não ao estoque; por outro lado, o termo “estocagem” fará menção apenas aos materiais registrados no sistema SIM.

Dentro das atividades de almojarifado, as condições de armazenamento requerem cuidados específicos quanto à preservação da qualidade dos materiais. Desse modo, faz-se necessário que sejam adotadas ações que busquem a devida organização e ocupação plena do espaço físico destinado, bem como o manuseio com facilidade destes materiais.

As condições de recebimento e identificação dos itens, sua guarda em localização específica, com informação clara e acessível, além de verificações periódicas das condições de proteção e armazenamento, são imprescindíveis à manutenção da qualidade e integridade dos materiais armazenados.

A correta utilização do espaço disponível demanda estudo das cargas a armazenar, dos níveis de armazenamento, das estruturas para armazenagem e dos meios mecânicos a utilizar, otimizando sua capacidade volumétrica e levando em consideração o espaço disponível versus o espaço ocupado.



PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINAS
SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO E CONTROLE
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA

5.4.2.1. Insuficiência nos Procedimentos de Organização do Espaço Físico

Identificamos materiais dispostos em paletes, porém no piso da edificação, sendo que estes poderiam estar ordenados de maneira mais verticalizada, dispostos em prateleiras, incrementando desse modo a capacidade de armazenamento e ocupação da área total.

Observamos ainda que a área de armazenamento de materiais é segregada das áreas de recebimento e distribuição, porém sem uma delimitação clara entre ambas. Dentro da estrutura predial do almoxarifado, há outras áreas dispersas com a mesma finalidade de armazenamento, conforme anteriormente abordado.

Há ausência de normatização e padronização das condições de armazenamento dos materiais. Por intermédio de informações colhidas durante os trabalhos de auditoria, verificamos que há um desconhecimento acerca das normas ou legislações específicas ao setor e que embora a Chefe de Setor mencione realizar orientações aos funcionários, estas não se encontram normatizadas ou registradas, caracterizando fragilidade nos controles.

Não constatamos uma identificação padronizada dos materiais armazenados, uma vez que adotam o uso de uma folha sulfite a frente da prateleira ou palete onde os materiais estão dispostos ou ainda o registro manual feito diretamente na embalagem do produto. As informações constantes da folha sulfite também variam: ora contemplam número do código e descrição do produto, ora apenas o código. Além do registro não se mostrar homogêneo, também não segue um padrão de apresentação visual, variando entre o formato impresso e a escrita manual, com o uso de pincel atômico. Ainda verificamos prateleiras sem qualquer identificação do material.

Observamos a ausência de “mapa”/registro que permita a identificação e correta localização dos materiais armazenados em corredores ou prateleiras; portanto, só é possível a devida localização mediante o conhecimento dos profissionais a partir de suas rotinas de trabalho.

Ante o exposto, **recomenda-se** que sejam revisados os procedimentos referentes ao armazenamento de materiais, adotando-se um adequado estudo do layout, a fim de obter a máxima utilização do espaço físico, fácil acesso aos itens armazenados, implementando técnicas de armazenagem, que deverão ser estabelecidas de acordo com as



PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINAS
SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO E CONTROLE
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA

características do material. **Recomendamos** ainda a adoção de um sistema que permita a precisa localização dos materiais, bem como a adequada classificação e identificação destes.

5.4.2.2. Inexistência de Ações de Saneamento de Materiais Ociosos e Irrecuperáveis

Em constatações *in loco*, verificamos que há grande acúmulo de materiais, sem a adoção de critérios de organização e destinação, limitando a movimentação dos materiais e circulação dos profissionais, expondo-os a risco frente às inadequadas condições de segurança.

No início dos trabalhos identificamos no “Almoxarifado Nóbrega” o armazenamento inadequado de botijões de gás e extintores de incêndio, gerando risco de acidentes e conseqüentemente prejuízos ao erário. Desse modo, foi recomendado através da emissão da Nota Técnica nº 001/13, em 20/09/2013, a análise da situação por profissionais capacitados, a fim de destinar os equipamentos.

Em 27/01/2014, a Coordenadoria de Suprimentos manifestou-se através do protocolado nº 13/10/45.163, informando que “*os vasilhames de gás estão acondicionados na empresa Consigaz*”, porém em relação aos extintores, foi informado que “*ainda permanecem no Almoxarifado, pois a empresa não veio retirar...*”. No entanto, posteriormente verificou-se que tais equipamentos encontram-se dispostos no “Almoxarifado Bonfim”, uma vez terem sido transferidos de um espaço físico para outro e que por ocasião dos trabalhos de auditoria junto ao Almoxarifado, permaneciam sem a correta destinação. Cabe ainda ressaltar que não consta anexo ao documento supracitado, qualquer parecer técnico por profissionais capacitados, conforme apontamento da auditoria, contrariando a Nota Técnica emitida e mantendo o risco identificado.

Identificamos grande acúmulo de uniformes escolares, que parte encontra-se em caixas de papelão fechadas, entregues diretamente pelo fornecedor e parte em caixas abertas, provenientes de devoluções de peças pelas unidades educacionais. Ressaltamos que tais materiais também são oriundos do “Almoxarifado Nóbrega”, encontrando-se atualmente no “Almoxarifado Bonfim”.



PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINAS
SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO E CONTROLE
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA

No entanto, estes itens acabam por misturar-se ao quantitativo adquirido com a finalidade de um estoque de reserva, denominado pelos gestores entrevistados como “reserva técnica”, demonstrando a ausência de ações para controle especificamente destes materiais.

Constatamos ainda a ausência de controles relativos aos prazos de validade de produtos, inclusive sem a segregação devida de materiais com datas expiradas, incorrendo no risco destes serem entregues às unidades educacionais.

A auditoria verificou a ausência de procedimentos instituídos para os itens irrecuperáveis, como as tintas com prazo de validade expirado, bem como para materiais ociosos, exemplificados pelos conjuntos de uniformes escolares, cadeiras para automóvel, kits tecnológicos – unidade didática de reciclagem e kits do Programa Educação Ambiental para a Sustentabilidade – aluno e professor⁴, sendo estes de pouca ou nenhuma movimentação frente à quantidade estocada.

Com a finalidade de evitar que materiais sejam mantidos no estoque em condições que impeçam o seu aproveitamento, podendo gerar acúmulo, desperdício e conseqüentemente prejuízos financeiros à Municipalidade, **recomendamos** a adoção de mecanismos que busquem otimizar os estoques, implementando ações permanentes de reutilização, recuperação e movimentação dos itens considerados ociosos ou recuperáveis e ainda a destinação adequada de itens irrecuperáveis.

Recomenda-se que sejam empreendidos esforços para a realização da contagem física das peças de uniformes escolares, a partir da separação destas por numeração específica com a conseqüente contabilização em estoque, a fim de possibilitar o aproveitamento e a distribuição dos referidos itens junto às unidades educacionais, visando considerar esses quantitativos em futuras aquisições. Vale ressaltar que tal recomendação já integrou o “Relatório da Comissão de Sindicância da Secretaria Municipal de Educação”⁵, instaurada na data de 27/05/2011.

⁴ Estes materiais encontram-se armazenados no Almoxarifado Central, porém constam integrados ao estoque do Almoxarifado SME.

⁵ Protocolo nº 14/10/4.194 – fls. 14.



PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINAS
SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO E CONTROLE
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA

Por fim, **recomenda-se** que sejam procedidos os registros de todos os itens que atualmente se encontram armazenados, porém não estocados no Almoxarifado, de modo a constar tais informações no sistema SIM.

5.4.2.3. Fragmentação dos Locais de Armazenamento de Itens

Conforme informações colhidas durante entrevistas com gestores da SME, verificamos que existem outros locais para armazenamento de materiais, além do Setor de Almoxarifado, configurando-se como “almoxarifados não oficiais”.

Na Escola de Música, que no momento se encontra com as atividades suspensas, encontram-se armazenados livros.

Outro local mencionado para armazenamento não oficial refere-se a uma escola desativada onde foram armazenados pisos para uso em unidades educacionais. No local havia vigilância patrimonial, no entanto os materiais foram retirados pela própria escola solicitante após autorização da Coordenadoria de Arquitetura Escolar (CAE), o que implica em fragilidades dos controles relativos a fluxos de entradas e saídas destes itens, podendo incorrer em riscos de dano ao erário.

Além desse aspecto, a situação coloca profissionais em exercício de funções que não lhe competem, como no caso do vigilante que acaba por proceder à distribuição dos materiais.

No entanto, como anteriormente mencionado, a análise das condições e controles dessas demais localidades não foi contemplada nos trabalhos da presente auditoria.

Frente a esta fragilidade, **recomendamos** que seja utilizado para armazenamento de materiais, apenas os espaços físicos oficiais da Municipalidade.

5.4.3. DISTRIBUIÇÃO DE MATERIAIS

O processo de distribuição dos materiais também é relevante na cadeia de gestão de suprimentos, devendo garantir que os mesmos sejam entregues íntegros, nos local certos, em momentos adequados e nas condições físicas desejáveis, a fim de garantir sua perfeita utilização.



PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINAS
SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO E CONTROLE
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA

5.4.3.1. Inconformidade no Atendimento de Normatização Interna

Identificamos que frente à necessidade de adoção de critérios para qualificar o controle e distribuição de materiais de consumo a SME publicou em Diário Oficial do Município de 27/05/2013 a Ordem de Serviço 01/2013 que, dentre outros, estabelece em seu artigo 2º: *"É vedada a cessão, transferência, empréstimo, doação ou retirada de materiais sem a expressa autorização da Senhora Secretária Municipal de Educação ou da Chefia de Gabinete da Secretaria"*.

Foi relatado em entrevistas que em cumprimento à determinação acima mencionada, o processo de distribuição de materiais pelo Setor de Almoxarifado resulta das solicitações realizadas pelas escolas, analisadas pela Coordenadoria e Diretoria afim e autorizadas pela Secretária Municipal.

Em análise às documentações solicitadas ao Setor de Almoxarifado, bem como no acompanhamento do processo de distribuição de cadeiras para automóvel em 25/02/2014, constatamos que a distribuição se deu a partir do recebimento de email enviado ao Almoxarifado pelo Setor de Transportes, sem a autorização mencionada na Ordem de Serviço.

Outra documentação analisada refere-se à distribuição de kits tecnológicos - unidade de reciclagem de papel. Conforme informações da Chefe de Setor, as entregas foram processadas pelo Almoxarifado mediante recibos elaborados pela CEB. Da mesma forma que no relato anterior, não identificamos autorização por parte da Secretária Municipal ou da Chefia de Gabinete.

A fim de não incorrer em descumprimento a determinações oficiais, tampouco em prejuízo aos serviços oferecidos pela Municipalidade, **recomendamos** o cumprimento de determinações oficiais e que as possíveis eventualidades sejam previstas e oficializadas.

5.4.3.2. Descumprimento de Normas no Processo de Distribuição de Materiais

No início dos trabalhos de auditoria identificamos que era utilizado para a distribuição de materiais armazenados no Almoxarifado caminhão baú e Motorista, bem como Ajudantes de Serviços Gerais para atividades de carga e descarga de materiais, de empresa contratada para prestação de serviços. Tais ações não apresentavam conformidade com o



PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINAS
SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO E CONTROLE
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA

Termo de Contrato nº 38/13, cujo objeto constante do item 04 do Anexo III do Projeto Básico descreve: *“Viagens de caminhão tipo baú 3/4 com percurso de ida e volta de até 350 km para transportar instrumentos de fanfarras e bandas em projetos pedagógicos, RMC, Intermunicipal e Interestadual.”*

Frente à gravidade do fato e a necessidade premente de correção, os auditores emitiram a Nota Técnica nº 002/13, a qual foi acolhida pelo gestor, fato já explicitado neste relatório.

Os trabalhos de auditoria incluíram a observação do processo de distribuição de armários de aço, mesas e cadeiras para refeitório às unidades escolares, em 26/02/2014.

A distribuição dos materiais se deu após o recebimento da documentação, devidamente instruída. Foram adotados os procedimentos de registro em sistema, preparação dos materiais, bem como o recebimento dos materiais pelas escolas.

Os materiais foram entregues em veículo próprio da Municipalidade, porém como não contam com profissional Motorista no quadro funcional do Almoxarifado, o veículo foi conduzido por profissional, cedido pela Fundação Municipal para Educação Comunitária (FUMEC), que exerce funções administrativas junto ao Almoxarifado.

Tal procedimento contraria legislação municipal. A Lei nº 8.219 de 23/12/1994 que dá continuidade à consolidação das normas pertinentes ao regime jurídico dos servidores públicos municipais e dá outras providências, trata em seu artigo 20 da utilização de veículos da frota própria ou contratada, estabelecendo: *"Para o exercício das atribuições inerentes ao seu cargo, função ou emprego, o servidor ou o empregado poderá utilizar os veículos da frota própria da Prefeitura ou por ela contratada, mediante expressa autorização da Secretaria Municipal de Administração e nos termos de regulamentação própria"*.

Frente ao exposto, **recomendamos** a adoção de providências para regularização referente ao transporte dos materiais, a fim de garantir o cumprimento dos objetivos e metas do Setor, bem como o cumprimento de normatizações municipais.

5.4.3.3. Fragilidade no Controle das Distribuições

Através da análise nas documentações referentes ao processo de distribuição dos kits tecnológicos - unidade de reciclagem de papel, identificamos fragilidade nos controles e registros das informações.



PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINAS
SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO E CONTROLE
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA

As entregas dos kits às unidades escolares se deram mediante documento enviado ao Almoxarifado pela CEB. Os documentos foram emitidos por unidade, sendo estabelecida a quantidade a ser entregue. O documento também foi composto por campos para a identificação do receptor e carimbo da unidade escolar.

Considerando que parte dos documentos não traz qualquer identificação do receptor, inviabilizando a comprovação quanto à efetivação das distribuições dos equipamentos, não foi possível precisar a quantidade de equipamentos entregues às escolas.

Há divergência entre as informações constantes em sistema informatizado e documentações enviadas. Caso considerássemos a quantidade total indicada nos documentos emitidos pela CEB, a distribuição totalizaria 171 (cento e setenta e uma) entregas, porém o relatório extraído do SIM indica a quantidade de 192 (cento e noventa e duas), restando, portanto, a não comprovação documental quanto à distribuição de 21 (vinte e um) equipamentos.

O sistema SIM registra a distribuição em apenas dois eventos, um deles indicando a entrega de um equipamento à Secretaria Municipal do Verde e do Desenvolvimento Sustentável e outro a entrega de 191 (cento e noventa e um) ao Departamento Pedagógico.

Referente ao primeiro evento, não localizamos qualquer documentação que justifique ou autorize a distribuição. O segundo, além das divergências acima descritas, não indica os locais onde os equipamentos foram entregues.

Entendemos que essa modalidade de registro impacta na transparência das ações, não permitindo, através da simples consulta ao sistema, a identificação dos reais locais de distribuição. Também pode dificultar análises quanto à efetividade do uso dos materiais adquiridos pela Municipalidade.

Com a finalidade de mitigar riscos e possíveis prejuízos ao erário, **recomendamos** a padronização e implementação de mecanismos de controle que garantam o adequado desempenho das atividades, com registros individuais das entregas em sistema.



PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINAS
SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO E CONTROLE
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA

Frente à divergência de informações constatada, **recomendamos** a apuração da totalidade de distribuição realizada, a fim de que se adotem as providências necessárias e a utilização de dados precisos.

5.4.4. INVENTÁRIO

O processo periódico de inventário dos materiais de estoque, que consiste na contagem física dos itens e a comparação com os dados disponíveis em sistema, tem grande relevância, possibilitando a qualificação da gestão e o cumprimento de um dos objetivos do Setor de Almoxarifado, de preservar a quantidade exata dos materiais estocados.

5.4.4.1. Ausência de Atividades Periódicas Referentes a Inventário

Em entrevistas realizadas foi mencionado que bens permanentes são inventariados atendendo a determinação da Coordenadoria de Patrimônio, porém para outros bens materiais, armazenados no Almoxarifado, não há planejamento e metodologia estabelecidos.

Foi mencionado que as quantidades vem sendo verificadas gradativamente, o que se encontra em desacordo com o Decreto Municipal nº 14.460 de 01/10/2003, que reorganiza a estrutura administrativa, as atribuições dos Departamentos, Coordenadorias e Setores da SME, estabelecendo em seu Artigo 32 a competência do Setor de Almoxarifado. Dentre outras, estabelece: *"d) efetuar inventários, periodicamente, com emissão de relatório para prestação de contas ao T.C.E. - Tribunal de Contas do Estado"*.

Através de relatos de entrevistas e acompanhamento pelos auditores de contagens físicas de materiais, realizadas por amostragem, identificamos que há divergências entre estoque físico e informações constantes em sistema.

O acompanhamento da contagem física foi realizado em 21/03/2014, sendo selecionados os seguintes materiais: bico de mamadeira, cadeira para automóvel, kit tecnológico, pilha alcalina AA e AAA.

Os dados obtidos encontram-se demonstrados em quadro a seguir.



PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINAS
SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO E CONTROLE
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA

Quadro 1. Dados relativos à diferença entre quantidades registradas em sistema e em estoque físico

ITEM	QTD. EM SISTEMA	QTD. EM ESTOQUE FÍSICO	DIFERENÇA
Bico de mamadeira	15.826	15.949	123
Cadeira para automóvel	615	643	28
Kit tecnológico	8	8	0
Pilha alcalina AA	380	460	80
Pilha alcalina AAA	1392	1392	0

Vale ressaltar que as cadeiras para automóvel encontravam-se dispostas em três locais distintos e empilhadas de maneira desordenada. Em função da limitação do espaço físico, bem como da situação de saúde ocupacional dos Ajudantes Gerais, relatada pela Chefe de Setor, os auditores acompanharam a contagem realizada nos locais e da maneira como estavam dispostas, empilhadas umas sobre as outras, o que inviabilizou a precisão quanto a quantidade do produto estocado.

Quanto aos bicos de mamadeira e pilhas, inicialmente foi realizada a contagem baseada nas informações constantes nas embalagens, as quais decorreram de trabalhos realizados pelos profissionais do Almojarifado. Em função de divergências entre essas quantidades e valores apontados em sistema, foi processada a contagem física dos itens na presença dos auditores.

Em visitas anteriores identificamos que em um dos espaços utilizados como almojarifado havia equipamentos que não constam na relação de estoque da SME, como por exemplo, três máquinas de lavar industrial, sugerindo ausência ou falhas na realização do inventário. Identificamos ainda que na data da realização da contagem física, os equipamentos não se encontravam armazenados.

Foi esclarecido que a não menção em sistema deveu-se ao fato de que as mesmas foram "tramitadas" em sistema para as unidades escolares, mas não foram entregues, fato comprovado através de documentação. Quanto a não permanência do bem público no Almojarifado, foi relatado que devido à necessidade de desocupação de um dos espaços



PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINAS
SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO E CONTROLE
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA

utilizados, “Almoxarifado Nóbrega”, e a utilização na capacidade total do “Almoxarifado Bonfim” naquele momento, os equipamentos temporariamente permanecerão em outro local.

Frente à relevância da realização de inventário em estoque, a necessidade de subsidiar uma gestão mais eficiente dos recursos com informações oportunas e confiáveis, bem como garantir a correta aplicação de recursos públicos, **recomendamos**, com a urgência que o caso requer, providências para a sua efetiva implementação.

6. CONCLUSÃO

As políticas públicas pertinentes à Secretaria Municipal de Educação tem relevante interesse à sociedade e a gestão de suprimentos ocupa posição estratégica neste contexto. Neste sentido, o gerenciamento da cadeia de suprimentos deve organizar-se de maneira eficiente e eficaz, não devendo ser atribuído a um setor isoladamente.

Embora constatados avanços na organização e controles relativos a essa gestão, da maneira como vem sendo executado, apresenta problemas relacionados a planejamento ineficiente, mecanismos de controles deficientes, inadequação de espaço físico, necessidade de dimensionamento de recursos humanos para a atuação junto ao Almoxarifado, morosidade em alguns processos de compras, bem como a não utilização, em sua potência, do sistema informatizado, gerando a existência de dados não confiáveis, a realização de compras desnecessárias, desperdício de materiais, impactando diretamente no uso do recurso público.

O presente relatório objetiva contribuir para a qualificação da gestão pública, com propostas de melhoria para corrigir as fragilidades e implementar controles que proporcionem um aumento na sua eficiência e efetividade. Destacamos que as recomendações para cada uma das fragilidades constatadas estão contidas na parte final dos pontos discorridos.

Campinas, 16 de maio de 2014.

Matrícula nº 65.239-3

Matrícula nº 98.966-5

Matrícula nº 103.372-7