



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

AMÉLIA CATARINA BATISTA TAVARES

**ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS MATERIAIS E PATRIMONIAIS: ESTUDO DE
CASO SOBRE A FUNÇÃO COMPRA APLICADO À INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR EM NATAL/RN**

**João Pessoa
2020**

AMÉLIA CATARINA BATISTA TAVARES

**ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS MATERIAIS E PATRIMONIAIS: ESTUDO DE
CASO SOBRE A FUNÇÃO COMPRA APLICADO À INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR EM NATAL/RN**



**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE
CURSO** apresentado ao Instituto Federal
de Educação, Ciência e Tecnologia da
Paraíba (IFPB), curso Superior de
Bacharelado em Administração, como
requisito Institucional para a obtenção do
Grau de Bacharel(a) em
ADMINISTRAÇÃO.

Orientador(a): MARIA DA CONCEIÇÃO MONTEIRO CAVALCANTI

**JOÃO PESSOA
2020**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca Nilo Peçanha – IFPB, campus João Pessoa

T231a	<p>Tavares, Amélia Catarina Batista.</p> <p>Administração dos recursos materiais e patrimoniais: estudo de caso sobre a função compra aplicado à instituição superior em Natal/RN / Amélia Catarina Batista Tavares. – 2019.</p> <p>52 f. : il.</p> <p>TCC (Bacharel em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – Coordenação de Administração.</p> <p>Orientadora: Maria da Conceição M. Cavalcanti, Dr^a.</p> <p>1. Administração de materiais 2. Administração de patrimônio. 3. Estrutura organizacional. I. Título.</p> <p>CDU 658.7</p>
-------	---

AMÉLIA CATARINA BATISTA TAVARES

ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS MATERIAIS E PATRIMONIAIS: ESTUDO DE
CASO APLICADO À INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR EM NATAL/RN

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de
Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado
em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de
Bacharel(a) em ADMINISTRAÇÃO


BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dra. Maria da Conceição Monteiro Cavalcanti (IFPB)
Orientadora



Prof. Dr. Alysson André Régis Oliveira (IFPB)
Examinador interno



Prof. Dr. Marcio Carvalho da Silva (IFPB)
Examinador interno

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família: à minha mãe Andrezza Tavares e ao meu padrasto Kayrim por terem me incentivado no caminho acadêmico; aos meus irmãos, Alysson Kauã, Aleck Kaio, Isabelle e Heitor por terem sido minha motivação diária apesar da distância e a Mariana por ter dado todo suporte para eles como uma irmã.

Agradeço aos meus avós por se preocuparem comigo e se interessarem pela minha jornada acadêmica e também aos meus tios, que sempre me apoiaram.

Agradeço a todos da Faculdade, campo de estudo deste trabalho, que se fizeram presentes diariamente, dando suporte para a conclusão do TCC.

Agradeço aos professores do IFPB *campus* João Pessoa, que estiveram comigo nessa caminhada durante os semestres de curso. Pode-se dizer que esse trabalho é fruto de um processo construtivo de conhecimentos e aprendizados. E tenho a esperança de encontrá-los novamente na vida acadêmica.

Agradeço a professora Conceição por me incentivar e entender as minhas limitações e por ter me ajudado da melhor forma possível.

Agradeço a Paulo Victor, por ter entendido a situação a qual estava passando, por ter me dado forças e me ajudado nos mínimos detalhes para a finalização do trabalho de conclusão.

Por fim, sou grata a Deus, que permitiu que esse trabalho tenha sido realizado, abençoando todos os meus caminhos acadêmicos e todos os laços de amizade.

**“Aprender é mudar a postura”
- Platão**

RESUMO

O presente estudo visa elencar medidas administrativas que tornam possível o desenvolvimento institucional de uma Instituição de Ensino Superior situada na região metropolitana de Natal/RN, a partir de prescrições normativas do MEC e ligada a aquisição de materiais e de patrimônio. A pesquisa tem como abordagem qualitativa e para captar as informações necessárias foi utilizada as técnicas de: análise documental, pesquisa *on-line*, observação participante, diário de bordo e fotografia. Foram obtidas informações através da investigação e de comparações, com o intuito de propor ferramentas, que foram criadas, baseadas em modelos teóricos apresentados por autores que se encontram citados no escopo teórico do estudo proposto. Como conclusão tem-se que a IES em estudo vem tomando medidas administrativas de ordem de previsão das aquisições futuras que permitem a modernização alinhada ao planejamento financeiro que oportunizará a sofisticação do processo de administração dos recursos materiais e patrimoniais, necessários ao desenvolvimento institucional da Faculdade em estudo.

- PALAVRAS-CHAVE: Administração de Materiais e Patrimônio. Desenvolvimento Institucional. Serviços educacionais

ABSTRACT

The present study aims to list administrative measures that make possible the institutional development of a Higher Education Institution located in the metropolitan region of Natal / RN,, from MEC normative prescriptions and connected to the material and patrimony acquisition. The research is qualitative and to collect the necessary information, some techniques were applied, such as: documentary analysis, on-line research, participant observation, logbook and photography. Information were obtained through investigation and comparisons, aiming to propose tools that were created, based on theoretical models presented by authors mentioned in the theoretical scope of the proposed study. As a conclusion, the HEI under study has been taking administrative measures of order of future acquisitions prediction that allow modernization aligned with financial planning that will provide the sophistication of the process of materials management and property resources, necessary for the institutional development of the faculty under study.

KEYWORDS: Materials and Patrimony Management. Institutional Development. Educational Services.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Organograma estrutural da função compras.....	24
FIGURA 2: O que é patrimônio	25
FIGURA 3: Organograma da IES.....	28
FIGURA 4: Organograma funcional da FBP	32
FIGURA 5: Ferramenta de <i>checklist</i>	42
FIGURA 6: Planilha de comparação de preço	43
FIGURA 7: Organograma proposto ideal	50

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Equipamentos segundo o PDI.....	29
QUADRO 2: Patrimônio e bens da unidade estudada	36

LISTA DE FOTOS

FOTO 1: Sala dos professores.....	40
FOTO 2: Sala dos professores por outro ângulo	40
FOTO 3: Sala de aula 01	41
FOTO 4: Biblioteca.....	41
FOTO 5: Laboratório de psicopedagogia	45

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Exemplo de bens.....	26
TABELA 2: Exemplo de bens na FBP	35

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAE: Centro de Apoio ao Estudante
CONSUP: Conselho Superior
CPA: Comissão Própria de Avaliação
e-MEC: Sistema de Regulação do Ensino Superior
FBP: Faculdade Bom Pastor
FIES: Financiamento Estudantil
ForGRAD: Fórum de Pró-Reitores de Graduação das Universidades Brasileiras
IES: Instituição de Ensino Superior
IFPB: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
LDB: Lei de diretrizes e bases da educação nacional
LIBRAS: Língua Brasileira de Sinais
MEC: Ministério da Educação
NDE: Núcleo Docente Estruturante
PDI: Plano de desenvolvimento institucional
PPC: Projeto Pedagógico do Curso
Quant.: Quantidade
SAPIEnS: Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior
SINAES: Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
TI: Tecnologia da Informação
Unid.: Unidade

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS.....	14
1.1.1 Objetivo geral.....	14
1.1.2 Objetivos específicos.....	14
2 METODOLOGIA DA PESQUISA	15
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	15
2.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA.....	16
2.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	16
2.4 ETAPAS DA PESQUISA.....	16
3 REFERENCIAL TEÓRICO	18
3.1 BASE LEGAL DA OFERTA DA EDUCAÇÃO SUPERIOR.....	18
3.1.1 LDB - Lei nº 9.394/1996.....	19
3.1.2 Requisitos Legais SINAES/MEC.....	19
3.2 ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS MATERIAIS E PATRIMONIAIS.....	22
3.2.1 Estrutura organizacional de compras.....	23
3.2.2 Objetivo e função de compras.....	24
3.2.3 Classificação dos bens e patrimônio.....	25
4 ANÁLISE DE RESULTADOS	27
4.1 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL À LUZ DO PDI.....	27
4.2 NECESSIDADE DE MATERIAIS E BENS PATRIMONIAIS A LUZ DO PDI E PPC INTITUCIONAL.....	29
4.3 A REALIDADE DA IES.....	32
4.3.1 Estrutura organizacional da FBP.....	32
4.3.2 Função de compra da FBP.....	33
4.3.3 Bens e patrimônios existentes na FBP.....	34
4.4 COMPARAÇÃO ENTRE: PDI, PPC E COTIDIANO.....	39
4.4.1 Estrutura organizacional e função compra.....	39
4.4.2 Aquisição de bens e patrimônios.....	39
4.5 FERRAMENTAS PROPOSTAS.....	42
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
REFERÊNCIAS	47
APÊNDICES	50

1 INTRODUÇÃO

O campo da educação é resultado da articulação dinâmica de múltiplas dimensões, entre elas: a social, a política, a econômica e a cultural. A educação superior é um dos níveis das políticas educacionais brasileiras que mais é influenciado pelos processos de globalização neoliberal em função de sua relação próxima com o desenvolvimento de cargos, cursos, carreira, especializações, entre outros aspectos do desempenho profissional dos sujeitos.

Para Porto e Régnier (2003) existe um duplo desafio a ser vencido pela gestão das organizações de ensino superior a nível mundial. O primeiro desafio é acompanhar a atualização dinâmico dessa realidade mundial e para isso ter que compreender os atuais formatos das organizações educacionais.

O segundo desafio da gestão consiste em saber se relacionar com os atores-chaves da organização. Esses correspondem aos clientes, internos ou externos, que se reinventam diante das demandas sociais e, com isso, findam por ampliar o sentido e a missão organizacional. Dito de outra forma, significa “entender, interpretar e apontar soluções para os problemas que as transformações colocam aos indivíduos, grupos sociais, sistemas produtivos e governo” (PORTO; RÉGNIER, 2003, p.13).

No Brasil que é um Estado Federativo, a responsabilidade da prestação de serviço para o ensino superior é do governo federal (LDB, 1996). Apesar da educação se configurar como política pública no Brasil, a oferta desses cursos também pode ser realizada por meio da iniciativa privada. Isso acontece porque a população que necessita acessar esse grau de educação é superior a demanda de vagas disponíveis nas universidades públicas e/ou nos institutos federais.

O direito de concessão para a regulamentação das instituições de ensino superior privado é concedido pelo Ministério da Educação (MEC). Esse órgão quem emite as portarias para a efetividade da oferta de ensino, pesquisa e extensão às empresas privadas que promovem ensino superior.

Diante dessa constatação, cabe destacar que além das universidades e dos institutos, ambos da rede pública federal, também as universidades públicas estaduais, municipais, empresas privadas sem ou com fins lucrativos podem oferecer ensino superior no Brasil. Cabe destacar ainda que as categorias administrativas

podem se classificar em faculdades, centros universitários ou universidade, dependendo de sua prerrogativa acadêmica conforme segue no decreto nº 5.773/06 que fala sobre a execução das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior, além dos cursos de graduação e sequenciais.

Na região Nordeste do Brasil, de acordo com informações disponibilizadas no portal e-MEC (2019), que é de responsabilidade do Ministério de Educação e Cultura, existem no ano de 2019 um total de seiscentas e setenta (670) Instituições de Ensino Superior (IES) difundidas nesse território.

No Rio Grande do Norte, segundo dados do mesmo portal, existem trinta e duas (32) instituições de ensino superior. Nesse universo se inserem as instituições públicas, mistas e privadas. Dezoito (18) dessas instituições estão implantadas no território da capital Natal/RN.

Cumprir destacar que as IES se concentram absolutamente nos bairros nobres da referida capital, localizados distantes da habitação da classe trabalhadora, na maioria das vezes, moradora da região metropolitana da cidade. Outra característica desse grupo de trabalhadores é o enfrentamento de diversas dificuldades para persistirem no ensino superior, como por exemplo: adimplência da matrícula, mensalidade, transporte, material estudantil, alimentação, tempo para ir e vir do trabalho, entre outros.

Diante dessa realidade, a partir da necessidade de acesso e permanência ao ensino superior, por parte dos habitantes das zonas periféricas de Natal/RN, empresários atentos às necessidades dos trabalhadores da região metropolitana da cidade, se reuniram com o propósito de implantar a primeira instituição de ensino superior por meio de práxis de ensino, pesquisa, extensão e inovação.

Com o referido propósito, nasceu a Faculdade do Bom Pastor (FBP), codinome atribuído nessa pesquisa à organização em que se deu o estudo de caso. A FBP fica situada na região metropolitana da cidade de Natal/RN, no bairro do Bom Pastor, nas margens da avenida Industrial João Francisco da Mota.

A gestão e os funcionários que trabalham na faculdade têm acumulada experiência de mais de vinte anos de imersão no seguimento da educação. A faculdade tomada como empiria ao longo do trabalho foi reconhecida através do Diário Oficial da União por meio de Portaria do MEC de número 665, de 22 de março de 2019.

Como toda instituição de ensino superior, a gestão da faculdade envolve diretorias, setores para a deliberação de atividades e tarefas para atender à necessidade dos consumidores, que nesse caso são os estudantes.

Estudantes estes que podem entrar na IES no curso de graduação ou pós-graduação. E com o desejo de ficar reconhecida e atender as expectativas dos clientes entra o fato de proporcionar uma infraestrutura e instrumentos adequados.

Considerando o pouco tempo de regulamentação deferida pelo MEC da FBP, ressaltamos que os serviços da faculdade estão em operação por meio de um reduzido quadro de funcionários. Essa medida tem a ver com os esforços para a contenção de custos, gastos e aquisição de produtos.

Feita a avaliação do organograma institucional, observamos que apesar de possuir pessoas encarregadas, a empresa não tem um departamento que pense intencionalmente e que seja responsável pelo planejamento, compra, estocagem e distribuição do material necessário ao funcionamento da instituição.

Considerando os estudos sobre administração de empresas e os aspectos em relação a administração de recursos materiais e patrimoniais que caracterizam a instituição de ensino superior FBP, a questão central que move a presente pesquisa é: **Na função compras, que medidas administrativas tornam possível o desenvolvimento institucional a luz do MEC e dos documentos institucionais da Faculdade em estudo?**

A motivação da pesquisa se justifica por nossa experiência próxima com o setor financeiro e de compras da faculdade. Ao final da pesquisa apresentaremos um relatório descritivo de nossas verificações e apontaremos orientações para sanar as necessidades da empresa, justificando a nossa escolha metodológica de estudo de caso para a sistematização de pesquisa aplicada.

Para o campo da administração, estudo de caso são pesquisas importantes para se colocar em prática as teorias, bem como para ampliar a produção de conhecimento sobre o campo. Por outro lado, para a sociedade, os estudos de casos são importantes pesquisas para colaborar com serviços das ações de extensão, ensino e pesquisa.

1.1 OBJETIVOS

Um trabalho científico para ser realizado tem que delinear propósitos e intencionalmente cumpri-los. O objetivo geral e os específicos de uma pesquisa são como faróis que orientam a trajetória da investigação (PRODANOV; FREITAS, 2013).

1.1.1 Objetivo geral

Elencar as dimensões da função compras, priorizando, a partir de prescrições normativas do MEC e de pesquisa tipo estudo de caso sobre atividade de serviços educacionais na Faculdade FBP.

1.1.2 Objetivos específicos

- ✓ Identificar a base legal a partir de documentos regulamentadores da educação superior privada no Brasil;
- ✓ Catalogar os materiais e os bens permanentes necessários para uma faculdade privada, a partir da descrição do acervo do campo empírico estudado;
- ✓ Sistematizar um planejamento alinhando a administração de recursos materiais e patrimoniais para a otimização dos custos e aquisições assertivas da IES, campo empírico da pesquisa.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia é parte essencial de um trabalho acadêmico. O marco metodológico deve compreender as informações relativas à intencionalidade da investigação a partir da clivagem da abordagem, do objetivo, do tipo da pesquisa e das técnicas aplicadas para a compilação de dados. A metodologia da pesquisa deve reunir informações indispensáveis à captação, processamento, descrição e análise de trabalhos acadêmicos (PRODANOV; FREITAS, 2013).

O desenho dessa pesquisa se caracteriza por: I) abordagem tipo qualitativa; II) metodologia tipo estudo de caso; III) objetivo tipo pesquisa aplicada; e, IV) técnicas de pesquisa: análise documental, pesquisa on-line, observação participante, diário de bordo, fotografia e elaboração de plano de trabalho para uso assertivo de recursos materiais e patrimoniais em faculdade privada.

Nas linhas que seguem alargaremos a descrição dos detalhes sobre o marco metodológico utilizado para o desenvolvimento da presente investigação.

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em uma instituição de ensino superior como lócus de pesquisa. A investigação é empírica, tipo estudo de caso. Seu objetivo é pesquisa tipo aplicada, “voltada à aquisição de conhecimentos com vista à aplicação numa situação específica” (GIL, 2017, p. 26).

Dentre as técnicas de investigação, realizamos pesquisa bibliográfica e documental por meio de consulta ao Projeto Desenvolvimento Institucional (PDI) e do Projeto Pedagógico do Curso (PPC).

A abordagem utilizada é a qualitativa que para Richardson (2012) consiste na compreensão dos significados pelo pesquisador a partir da aferição de sentidos sobre os fenômenos que se expressam na empiria.

Conforme já pontuamos, este estudo dialoga com a metodologia tipo estudo de caso. Severino (2016) argumenta que tal metodologia consiste em um estudo particular de uma empiria considerando pressupostos análogos que seja representativo para o estudo em questão.

2.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

O universo, segundo Markoni e Lakatos (2003) é um conjunto de população que tem as mesmas características. No caso de nossa pesquisa, é o das instituições de ensino superior.

A amostragem é não-probabilística já que foi escolhida de forma não aleatória (MARKONI E LAKATOS, 2003). A amostra, corresponde a uma fração do universo (MARKONI E LAKATOS, 2003). No caso de nossa pesquisa, é a uma faculdade localizada na zona oeste da cidade de Natal, a FBP.

2.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Os instrumentos que foram utilizados são: I) A análise bibliográfica que consiste no marco teórico que fundamenta as escolhas epistemológicas, levando em consideração os referenciais teóricos para sustentar os resultados alcançados. II) Análise documental que é a fonte de coleta de dados que está restrita a documentos, escritos ou não que pode ter como fonte arquivos públicos ou particulares, nesse caso vamos o PDI e o PPC ambos da Faculdade FBP. III) Pesquisa *on line* que é a técnica que envolve a busca por informações difundidas no ambiente midiático da internet, como a pesquisa no e-mec e SINAES/MEC. IV) Observação participante que consiste no desenvolvimento do olhar sistemático para aspectos que não estão inseridos nos instrumentos anteriores, mas que são de suma relevância para o estudo, que foi vivenciado ao logo do trabalho. V) Diário de bordo que consiste no suporte de registro das observações, nesse caso, o que foi escrito ao longo das observações. VI) Fotografia que consiste na produção de dispositivos de comunicação que tornam mais evidentes o poder argumentativo da pesquisa (MARKONI E LAKATOS, 2003).

2.4 TRATAMENTOS DOS DADOS

Após o referencial teórico, percorremos cinco etapas. Na primeira etapa entendemos como funciona a estrutura organizacional da empresa através de pesquisa documental. Na segunda etapa, apresentamos as ideias centrais expostas no PDI e no PPC do campo empírico com relação a aquisição de bens permanentes e patrimoniais. Na terceira etapa, observamos o ambiente institucional, a fim de levantar os bens permanentes e patrimoniais existentes. Na quarta etapa,

confrontamos os dados das duas etapas anteriores para a análise crítica da pesquisa. E, na quinta etapa, respondemos às necessidades da faculdade a partir da socialização de plano de trabalho sobre a aquisição assertiva de bens materiais e patrimoniais.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Nas linhas que seguem, apresentaremos os marcos prescritivo e teórico que sustentam os objetos de estudo e os objetivos seguidos pelo presente trabalho de pesquisa (SCHIAVON, SILVA e ARTIGAS, 2015).

A princípio, destacaremos a base legal da oferta de educação superior no Brasil. Para isso, apontaremos as leis, as diretrizes e os projetos referentes à política de educação, destacadamente a LDB, lei nº 9.394/1996, bem como outros os requisitos legais adotados pelo MEC.

No campo da reflexão mais específico da administração contemplaremos os recursos materiais e patrimoniais a partir de conceitos sobre a estrutura organizacional e a finalidade das compras Dias (2010); Viana (2009); Oliveira (2013); Ribeiro (2012) e Chiavenato (2005).

Finalizaremos com uma reflexão sobre gestão por meio de um tópico sobre a classificação de bens.

3.1 BASE LEGAL DA OFERTA DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

O regime político no Brasil é democrático. Os representantes eleitos pela população devem propor a elaboração e a aprovação de leis para a orientação do bem e do bom convívio dos cidadãos. Levando em consideração que a educação é uma política essencial para o desenvolvimento humano, é necessário a existência de normas que a regulamentem e que proporcionem o seu fortalecimento.

No âmbito da educação desde 1996 foi exposta a Lei de Diretrizes e Bases da educação. Nela começa falando sobre a educação infantil e ensino fundamental, que é considerada também como educação básica, que no setor público fica a cargo do nível municipal, tanto fornecer educação como supervisionar as escolas particulares.

O ensino médio, fica a cargo do nível estadual a responsabilidade de proporcionar conhecimento e de supervisionar as instituições de ensino que ofertam esse nível da educação.

E o ensino superior, fica na incumbência do governo federal de ofertar os cursos, normatizar, fiscalizar e avaliar. Existem exceções como é o caso de Institutos federais.

3.1.1 LDB lei nº 9.394/1996

Segundo a Lei da educação, nº 9.394/1996, título I, no Art. 1º “a educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, **nas instituições de ensino e de pesquisas**, nos movimentos sociais, e organizações da sociedade civil” (grifo nosso). O foco nesse tópico é tratar da Lei que assegura a responsabilidade da educação para a família e para o Estado, como princípios (LEI nº 9.394/1996, título II, art. 2º).

O Estado brasileiro divide a responsabilidade para com política de educação nacional. Assim, atribui aos representantes dos governos municipais a responsabilidade das ofertas de pré-escola e de ensino fundamental. Ao governo estadual cabe a responsabilidade da escola de ensino médio. Ao governo federal cabe a responsabilidade de ofertar ensino superior, inclusive, de monitorar as instituições privadas beneficiadas com o direito de concessão da oferta de ensino superior privado.

O capítulo IV da lei nº 9.394/96, que trata da educação superior, dispõe sobre as finalidades, pontos importantes para se autorizar e reconhecer uma IES, e dispõe ainda de pontos importantes como dias letivos, corpo docente, diploma.

Essas recomendações demonstram uma preocupação com a qualidade no modo como as instituições devem ofertar uma formação mais atenta aos anseios da sociedade, podendo-se entender que a composição desse cenário formativo prescinde de um olhar relativo aos ambientes onde são desenvolvidas as atividades educacionais com toda sua infraestrutura de recursos humanos e materiais.

3.1.2 Requisitos Legais SINAES/MEC

Com base na LDB, o Ministério da Educação e Cultura observou a necessidade de acompanhar as Instituições de Ensino Superior, e como consequência, adotou o Plano de Desenvolvimento Institucional que garante o monitoramento do desempenho das tais instituições.

O PDI é o documento que ajuda as IES a orientar a sua política institucional. O antigo Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior (SAPIEnS) que foi substituído pelo e-MEC deve ser seguido para a projeção do PDI. No portal SAPIEnS orienta,

“à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver”. (MEC/SAPIENS, 2007, p.1)

Ao ler o que precisa conter um PDI, identificamos uma similaridade com o plano de negócios que é “um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas” (ROSA, 2013, p.13).

O plano de negócio nada mais é do que um planejamento com objetivos e metas que auxiliam nas decisões com a finalidade de chegar a uma visão pré-definida temporalmente.

O PDI tem por objetivo alinhar as estratégias de ensino com o que o MEC propõe. O Ministério é responsável por determinar os atributos fundamentais que uma IES deve ter para existir (MEC/SAPIEnS, 2007).

Assim como no plano de negócio, o PDI, tem que alinhar os departamentos administrativos com o seu produto final. Nesse caso, como se trata do campo da educação, o produto é o conhecimento.

O Decreto nº 5.773/09, no Art. 16º, trata dos eixos: do perfil da instituição, cronograma de implantação e desenvolvimento, organização administrativa, política de atendimento aos discentes, infraestrutura, avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional e aspectos financeiros e orçamentários.

O perfil da instituição, segundo o Portal MEC/SAPIEnS (2007) do MEC, corresponde a introdução sobre a IES, a missão de onde partem todas as metas e objetivos que serão descritos mediante área de atuação.

O cronograma de implantação e de desenvolvimento apresenta informações sobre os cursos que estão ofertando, o tempo de durações, o turno, a quantidade de vagas, a condição de expansão, os cursos futuros (MEC/SAPIEnS, 2007).

A organização administrativa, aponta “a estrutura organizacional, instâncias de decisão, organograma institucional e acadêmico, órgãos colegiados: competências, composição e órgãos de apoio às atividades acadêmicas.” (MEC/SAPIEnS, 2007, p.1).

Quanto à política de atendimento aos discentes, nesse eixo, o MEC trás detalhes de programas de apoio financeiro, como por exemplo o Programa de Financiamento Estudantil (FIES), aspectos pedagógicos, precauções para evitar a evasão, organizações estudantis e acompanhamento daqueles que estão entrando na IES.

O eixo da infraestrutura, deve apontar descrições minuciosas sobre os espaços físicos que a Instituição possui como: biblioteca, salas de aula, laboratórios, acessibilidade, salas de estudo, recursos tecnológicos, entre outros (MEC/SAPIEnS, 2007).

A avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional consiste em procedimentos de avaliação institucional que tem como base a lei nº 10.861/2004, que institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) (MEC/SAPIEnS, 2007).

Os aspectos financeiros e orçamentários também fazem parte, sendo um dos eixos. Através dele, três pontos são apreciados para o melhor desenvolvimento institucional a estratégia econômico-financeira, o desenvolvimento de um plano de investimentos e a previsão de ações orçamentárias mediante prazo previamente estabelecido nas primeiras páginas do plano institucional (MEC/SAPIEnS, 2007).

Além do que foi exposto, que conforme observamos apresenta pontos de ideias semelhantes entre o plano de desenvolvimento institucional e um plano de negócios, cabe-nos também pontuar aspectos de aproximação entre os planos citados com o Projeto Pedagógico Institucional (PPI).

No PPI, se encontram as informações referentes ao(s) curso(s) que a IES oferta. Apresenta também a inserção regional; os princípios filosóficos, técnicos-metodológicos; as políticas de ensino, pesquisa, extensão, gestão e de responsabilidade social (MEC/SAPIEnS, 2007).

O perfil do corpo docente, outra sessão pertencente ao PPI, serve para ressaltar os critérios do processo de seleção para os professores. Devem ser respeitados titulação, experiência e também o regime de trabalho que a IES atua. Ademais, neste eixo deve constar o plano de carreira, critérios de contratação, procedimentos para substituição do docente, o cronograma e o plano de expansão do corpo docente (MEC/SAPIEnS, 2007).

Agora, falando sobre o PPC, o projeto pedagógico do curso, segundo a ForGRAD (2000, p. 1) é “o instrumento balizador para o fazer no ensino superior,

devendo, por consequência, expressar a prática pedagógica do(s) curso(s), dando direção às ações docente, discente e de gestores”.

3.2 ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS MATERIAIS E PATRIMONIAIS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

A administração de recursos materiais e patrimoniais é um campo abrangente pois condiciona a totalidade dos departamentos de uma empresa. É nessa dimensão da administração que se analisa entrada, chegada, processamento, estocagem e transporte de um produto ou um serviço na organização (CHIAVENATO, 2005).

O administrador de materiais deve ter a habilidade de “prever, planejar, organizar, comandar e controlar” (VIANA, 2009, p. 40). Essas habilidades colocadas em prática têm por objetivo “aumentar a produtividade, rentabilidade e controle dos resultados” (VIANA, 2009, p. 40).

O recorte técnico adotado para observação nesse trabalho será o de compras, caracterizado por Chiavenato (2005) como atividade relacionada à procura por fornecedores que são fontes de suprimentos fundamentais para um ambiente empresarial, o ciclo da compra é concluído com a aquisição de materiais por meio de negociação.

Assim, analisaremos a literatura sobre a aquisição de materiais. O setor de compras deve ser uma das primeiras etapas a se organizar em uma empresa pois sem mantimento necessário não se dispõe das condições objetivas e se chega à finalidade dos interesses. Para legitimar essas afirmações no campo de estudo, há a necessidade de conhecer as Diretrizes Curriculares Nacionais que regulamentam os objetivos de cada curso.

Na diretriz do curso de pedagogia, por exemplo, argumenta que a finalidade é desenvolver o profissional para saber lecionar as disciplinas do ensino infantil e fundamental até mesmo em disciplinas de ensino superior, além de formar pessoas expondo as culturas existentes e respeitando a diversidade sociocultural e regional (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2006).

Para isso é fundamental que a IES tenha materiais que estimulem o discente a desenvolver o conhecimento para aplicar da melhor maneira nos ambientes escolares e não-escolares.

3.2.1 Estrutura organizacional de compras

Uma organização se configura a partir da junção de variáveis que dependem uma das outras para alcançar seus objetivos e metas. Oliveira (2013) trata essa questão como um sistema que tem um conjunto de subsistemas e que através de formas integradas geram informações necessárias.

Cada uma das atividades das instituições é realizada por pessoas que tem cargos e estão inseridas em departamentos. Cada uma, independentemente da especialidade que atue, requer um mecanismo essencial para o desenvolvimento e a implantação de objetivos e metas contidos no plano organizacional nas empresas (OLIVEIRA, 2013).

Ao longo do curso de administração, assim como no dia a dia das empresas, seis (6) principais especializações estão presentes: Financeira, Produção, Recursos Humanos, Marketing, Gestão De Materiais e Sistemas Da Informação.

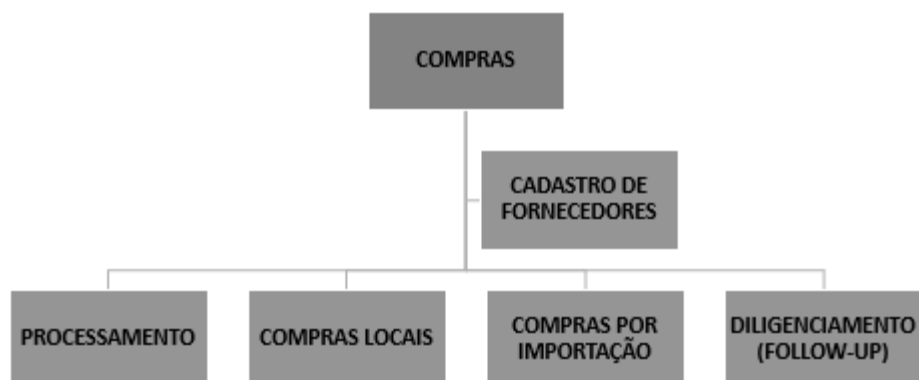
Para Oliveira (2013) essas áreas funcionais subdividem-se em funções que em seu interior agrupam atividades correlacionadas, necessárias ao funcionamento de qualquer empresa.

Independente do foco, existem ações que precisam está integrada para que a instituição flua com equilíbrio, custos mínimos, gastos e despesas combatidos e lucro máximo.

A administração de materiais e de patrimônios interage com outros departamentos. Para compreender a sua complexidade, realçaremos sobre a estrutura de compras nas organizações. Para Viana (2009), é essencial minimizar gastos e custos na empresa levando em consideração quatro princípios como: quem compra, o registro das compras, registro dos preços e registro de fornecedores.

Desta forma, observando os princípios postos por Viana (2009) notamos que se pode dividir a estrutura organizacional em dois segmentos: a pesquisa de materiais, levando em consideração características específicas, como quantidade, qualidade, melhor preço e prazo de entrega; E, a aquisição que seria a análise da pesquisa juntamente com o ato da compra (VIANA, 2009).

FIGURA 1: Organograma estrutural da função compras.



FONTE: Viana (2009, p. 175).

Uma outra forma de dividir e organizar a estrutura de compras é através de departamentos conforme podem se observar no organograma da Figura 1.

3.2.2 Objetivo e função de compras

A administração de compras, segundo Dias (2010, p. 271)

é um segmento essencial do departamento de materiais ou suprimento, que tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planejá-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas, verificar se recebeu efetivamente o que foi comprado e providenciar armazenamento.

O propósito dessa função é minimizar custos, gastos e despesas para que atenda às necessidades de funcionamento. Para isso, destaca-se quatro objetivos.

O primeiro destinado as empresas de manufatura. Essas por serem ligadas á produção, “obtem o fluxo contínuo de suprimentos a fim de atender aos programas de produção” (DIAS, 2010, p. 258).

O segundo, é coordenar o fluxo do primeiro objetivo. Significa aplicar o mínimo de investimento, o essencial, que afeta a operacionalidade da empresa de modo positivo (DIAS, 2010).

O terceiro, é a obtenção de matéria-prima com melhor custo, obedecendo aos padrões de qualidade e quantidade definidos pela empresa (DIAS, 2010).

O quarto objetivo, é “procurar sempre dentro de uma negociação justa e honesta às melhores condições para a empresa, principalmente em condições de pagamento” (DIAS, 2010, p. 258).

O departamento de compras deve seguir um fluxo dividido em quatro etapas, são eles: (1) Solicitação de compra, quando se tem a falta ou quase falta de um material, como por exemplo, folha, lápis e caneta; (2) cotação de preços ou registro de preço dos fornecedores existentes; (3) pedido de compra o ato da confirmação da obtenção do material; e quando necessário o (4) acompanhamento de compra caso o fornecedor que esteja entregando (DIAS, 2010).

Observando o fluxo, a segunda atividade, a cotação de preço, chamamos a atenção para o detalhe de que nessa etapa seja realizada comparação de preço do que se compra em mais de um empreendimento, a fim de diminuir custos e possibilitar o controle e reajuste de preços finais. Geralmente se faz a comparação entre 3 fornecedores (DIAS, 2010).

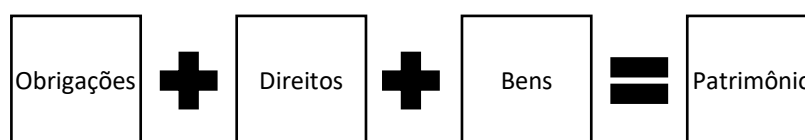
As condições de compras podem ser um álibi para a empresa dependendo da situação que esteja. Então, é interessante estudar o caso de prazo, frete, embalagem, condições de pagamento, desconto, além de outras variáveis que possam interferir no valor do produto final (DIAS, 2010).

A função compra, tem por obrigação acompanhar o controle de qualidade para que seja atendida a necessidade dos clientes, assim aumentando o nível de satisfação (DIAS, 2010).

3.2.3 Classificação dos bens e patrimônio

Para classificar os bens é necessário definir o que seria o patrimônio de uma empresa. O patrimônio é conceituado como a junção de obrigações, direitos e bens como consta na Figura 2 (RIBEIRO, 2012).

FIGURA 2: O que é patrimônio.



FONTE: Adaptado Ribeiro, 2012.

Obrigações, seriam as contas a pagar da empresa, ou seja, os empregados, professores, coordenadores, tributos governamentais, aluguel, banco e fornecedores (RIBEIRO, 2012).

Por exemplo, como direitos temos o caso do cliente, estudante da rede privada, inquilinos, ou seja, sujeitos que têm o direito de receber o produto ou o serviço oferecido (RIBEIRO, 2012).

O meio seria justamente os bens que podem ser definidos como: de uso ou permanente que tem a duração prolongada; de troca que pode ser o que recebe/vende; ou de consumo que a duração é rápida, como nos exemplos que estão na Tabela 1 (RIBEIRO, 2012).

TABELA 1: Exemplo de bens.

BENS DE USO	BENS DE TROCA	BENS DE CONSUMO
<ul style="list-style-type: none"> • Balcão • Prateleira • Vitrina • Equipamento emissor de cupom fiscal • Espelho 	<ul style="list-style-type: none"> • Calçados para venda • Dinheiro 	<ul style="list-style-type: none"> • Papel para embalagem • Material de limpeza • Meio quilo de pó de café

FONTE: Ribeiro, 2012, p. 16.

Outra maneira de classificar os bens é sendo bens materiais, aqueles palpáveis. Este se subdivide em móveis (os que podem ser removidos ou movimentados de um lugar para outro) e imóveis (que são fixados e não saem do lugar). São exemplos de bens materiais terrenos, edifícios; e de imateriais, que não pegamos, mas que temos o valor simbólico como é o caso da marca, o software, entre outros (RIBEIRO, 2012).

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Na análise dos resultados descrevemos as nossas observações sobre a instituição de ensino investigada, bem como, apresentamos uma proposta para melhorias da gestão de materiais. O plano de trabalho consiste em sistematizar um planejamento alinhando com a administração de recursos materiais e patrimoniais para a otimização dos custos e aquisições assertivas para a faculdade, campo empírico da presente pesquisa. Em outras palavras, o plano de trabalho busca colaborar com os múltiplos desafios enfrentados pelos gestores da FBP na perspectiva do alcance de resultados que impulsionem o seu desenvolvimento e crescimento.

Nessa pesquisa científica de abordagem qualitativa a análise foi feita por meio da interpretação de dados reunidos a partir de resultados compilados por meio de técnicas de pesquisas, conforme citamos na sessão metodológica (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Uma observação a ser colocada é que a instituição de ensino tomada no estudo de caso oferta um curso presencial de licenciatura em Pedagogia, além de dezenas de cursos de especialização e de cursos de aperfeiçoamento. Essa oferta de graduação exige uma dinâmica particular como alguns ambiente específicos necessários para o funcionamento do curso. Entre esses ambientes destacamos a brinquedoteca, o laboratório de psicopedagogia, biblioteca de livros específicos para a área, entre outros.

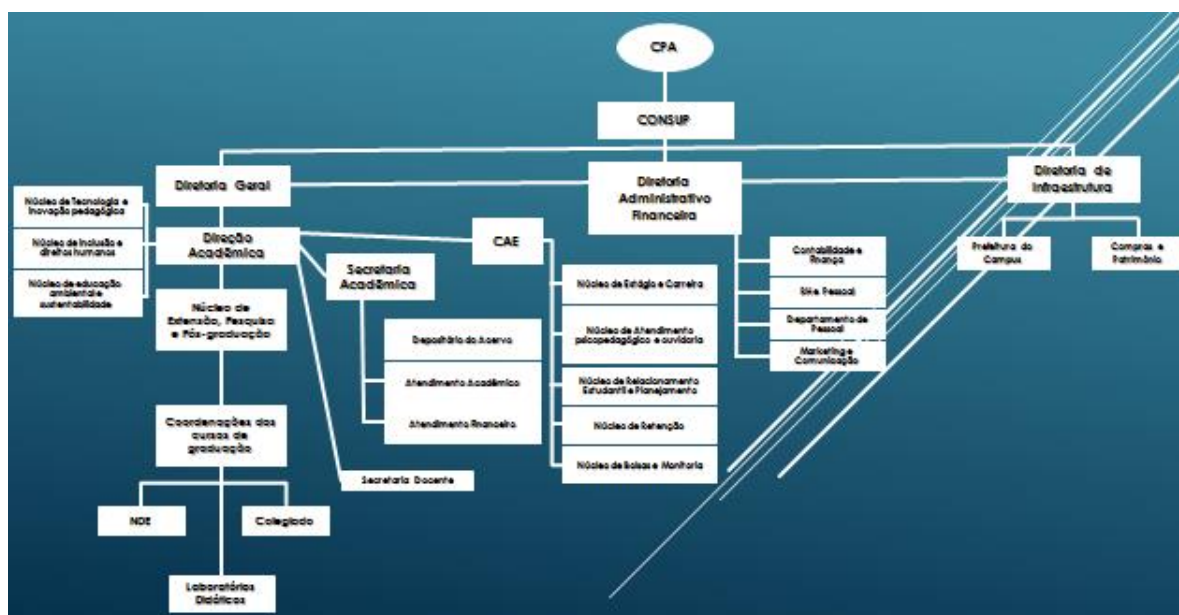
4.1 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL A LUZ DO PDI

No Plano de Desenvolvimento Institucional da FBP (2017) se apresenta a estrutura organizacional formal da empresa. Para Oliveira (2013, p. 65) “estrutura organizacional é aquela deliberadamente planejada e formalmente representada” e que a princípio é dividida em: órgãos deliberativos e normativos, órgão executivos e órgãos suplementares.

No PDI da FBP consta uma figura do organograma, entretanto, cabe a crítica de se apresentar de forma confusa, conforme exposto na Figura 3. No documento, antes mesmo do desenho do organograma, didaticamente é apresentada uma lista de subdivisões dos órgãos centrais de gestão, o órgão deliberativo e o

normativo que apresenta o Conselho Superior (CONSUP).

FIGURA 3: Organograma da IES.



FONTE: PDI da FBP, 2017, p. 91.

A partir da leitura do PDI compreendemos que o órgão executivo se divide em: Diretoria Geral, Diretoria Administrativo-Financeira, Diretoria De Infraestrutura, Diretoria Acadêmica, Secretaria Docente, Coordenação De Curso, Colegiado De Curso, Núcleo Docente Estruturante (NDE), Coordenações De Núcleos Acadêmicos e Secretaria Acadêmica (FBP, 2017).

Os órgãos suplementares se dividem em: Gerência Comercial, Marketing e Comunicação, Recursos Humanos, Comissão Própria de Avaliação (CPA), Tecnologia da Informação (TI), Núcleo de Tecnologia e Inovação Pedagógica, Núcleo de Responsabilidade Social e Sustentabilidade, Centro de Apoio ao Estudante (CAE), Ouvidoria, Biblioteca e Prefeitura do *campus* (FBP, 2017).

Conforme o organograma, o departamento de compras e aquisição se encontra vinculado junto a diretoria Administrativa-Financeira. Um aspecto positivo é que o PDI da FBP consta de forma explícita os **Recursos Patrimoniais e Materiais**, Recursos Humanos, serviços administrativos e todos os assuntos de ordem financeira. (FBP, 2017, **grifo nosso**).

4.2 NECESSIDADES DE MATERIAIS E BENS PATRIMONIAIS A LUZ DO PDI E PPC INSTITUCIONAL

Nos documentos não se tem uma listagem dos itens que tem que ser adquiridos por meio de compras, ficando no plano da interpretação dos colaboradores os itens necessários para tal aquisição. Um exemplo de consequência a partir da ponderação anterior é o seguinte: a faculdade FBP foi autorizada para funcionar com o curso de licenciatura em Pedagogia, devendo atender 100 estudantes por ano. Ocorre que, cada sala de aula tem a capacidade para acomodar 50 estudantes (PDI da FBP, 2017), essa informação ecoa para o setor de compras como um comando para a aquisição de 50 carteiras por sala de aula. Na ausência de um planejamento formal, a organização vai sendo planejada com base em inferências e tentativas de acertos e erros. São exceções dessa prática o acervo relacionado aos recursos didáticos disponíveis na instituição.

Com relação a infraestrutura, se observa que os ambientes organizacionais da FBP atendem a divisão de *layout* dos ambientes solicitados pelo MEC, sendo disponibilizado efetivamente e qualitativamente os espaços: secretaria, coordenação pedagógica, direção geral, coordenação de TI, entre outros. Essa divisão propicia um melhor desenvolvimento de atividades por meio da separação dos departamentos.

Quanto aos recursos tecnológicos de apoio às aprendizagens, expedientes utilizados como diferenciais didáticos nas ofertas dos cursos, a FBP dispõe de ambientes virtuais de aprendizagem, uso de biblioteca digital, softwares e equipamentos presentes nos laboratórios.

Segundo o PDI (2017), no tópico infraestrutura física e recursos materiais, ressaltamos o que consta no Quadro 1.

QUADRO 1: Equipamentos segundo o PDI.

Tipo de Equipamento	Quantidade
Data show	08
Aparelho de som	02
Kit professor (microfone e mini caixa de som)	02
DVD	05

FONTE: FBP PDI, 2017, p. 115.

Com relação ao acervo, o PDI não fala de quantidades, mas orienta sobre

a obrigação da disposição de livros, periódicos, multimídia, revistas e jornais especializados no curso ofertado e de acordo com a ementa das disciplinas ofertadas. E ainda orienta que deve ter um terminal para a consulta do acervo (PDI da FBP, 2017).

Ao se referir aos laboratórios, existe um tópico no PDI que fala sobre o de informática. Contudo, não menciona a quantidade específica de computadores para que atenda às necessidades acadêmicas dos estudantes. Outros laboratórios elencados são os das práticas, mas nenhum deles menciona quais materiais efetivamente devem ser adquiridos, de modo que a administração dos recursos materiais da IES possa coordenar uma aquisição de bens e materiais que permitam o desenvolvimento das instituições.

O Projeto de Desenvolvimento Institucional (FBP, 2017), fala sobre a instalação de dispositivos de segurança, como extintores, hidrantes, luzes de emergência e placas. Fala também sobre a acessibilidade de pessoas com deficiências (motoras, visuais e auditivas). Para atender ao público deficiente se faz necessário ter vagas de estacionamento, rampas, adaptação de portas, lavabos, sanitários, banheiros adaptados, bebedores, além de um mapeamento tátil, corrimão, piso tátil, computadores com teclado braile, impressoras, livros e sistema com o diferencial sonoro, intérpretes de LIBRAS, entre outras aquisições que possibilitem aos estudantes oportunidades de inclusão.

Além dessas possíveis aquisições que constam no PDI da FBP (2017), existe também o PPC da FBP (2017) que é um outro importante documento regulamentador da instituição. Esse segundo documento tem o intuito de abranger mais detalhes sobre as necessidades do curso, que conforme já pontuamos, na instituição de ensino pesquisada, o Curso é Pedagogia. Assim, o PPC fala sobre as disciplinas, objetivos do curso, atividades acadêmicas, papel do docente, papel do discente, papel da IES e os componentes administrativos necessários para o serviço de atividade fim.

A partir da avaliação do PPC percebemos que algumas remetem suas práticas fortemente ao setor de aquisição de bens e patrimônio. Iniciamos pela disciplina de informática e tecnologias educacionais. Essa disciplina, tem na sua ementa bibliografias que enquadram o estudo da evolução da tecnologia e a prática em computadores, levando o estudante à experiência teórico-prática quanto a utilização de “aplicativos, internet, multimídia e outros” (FBP, 2017, p. 51).

No curso de Pedagogia um dos eixos das aprendizagens é o desenvolvimento de crianças, jovens e adultos. Assim, no PPC contém disciplinas que compreendem esses objetos lúdicos. Nesse caso, destacamos as disciplinas Língua portuguesa: conteúdos e métodos; Matemática: conteúdos e métodos; Alfabetização e letramento: métodos e perspectivas; Ludicidade, jogos recreação; Ciência: conteúdo e métodos; História: conteúdo e métodos; geografia: Conteúdos e métodos; e Fundamentos e metodologia das atividades culturais e artísticas (FBP, 2017).

Um outro exemplo emblemático é a disciplina Psicopedagogia que abrange práticas, institucional e clínica, que utilizam espaços dinâmicos para ser entendidos por meio de cores, objetos lúdicos e formatos diferentes (PPC da FBP, 2017).

O tópico infraestrutura ressalta diferentes ambientes existentes e diz o que deve conter nesses locais. Um exemplo é o gabinete de trabalho para professores em tempo integral que deve ter boas condições de mobília, acústica, iluminação, ventilação e limpeza, assim como computadores e impressora, ambos com acesso a rede de internet (PPC da FBP, 2017).

Outro exemplo é o espaço do coordenador de curso, contendo as condições citadas anteriormente, mas sendo uma sala exclusiva. Sobre a sala dos professores o PPC se refere como um espaço amplo, com mesas e cadeias para reuniões, água filtrada, acesso à internet, ar condicionado e computadores (FBP PPC, 2017).

As salas de aula, por sua vez, devem conter satisfatórias condições físicas e mobiliárias como carteiras, mesa e cadeira para os professores, *data-show*, computadores e acesso à internet.

O PPC da FBP (2017) ao tratar sobre a existência do laboratório de informática, não ressalta a quantidade exata de computadores que deve conter. Sobre a biblioteca, indica sobre a presença de livros, periódicos, revistas e jornais atualizados e todos catalogado em um software de gestão.

Para a aquisição do acervo bibliográfico, o PPC da FBP (2017) sinaliza cinco critérios para a sua seleção: adequação de material aos objetivos do curso e das disciplinas, autoridade de autor e editor, atualização e qualidade do material com idioma acessível aos estudantes, conhecimento do acervo existente e o uso de instrumentos como os catálogos dos distribuidores.

Os documentos PDI e PPC da FBP (2017) estão alinhados com a mesma intenção de acessibilidade para as pessoas deficientes e para instalações de

segurança. Esses tópicos também suscitam a atenção do setor de compra.

4.3 A REALIDADE DA IES

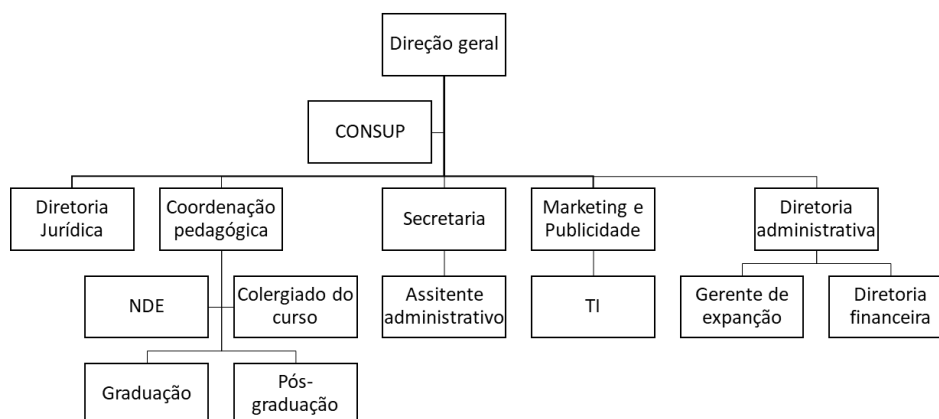
Nesta sessão da pesquisa traremos sobre a estrutura organizacional e sobre as ações cotidianas relacionadas à função de compras, bem como, ao quadro dos bens permanentes e patrimônios da IES estudada.

4.3.1. Estrutura Organizacional da FBP

Na faculdade, trabalham no seu quadro permanente dez funcionários. Desse universo, um funcionário exerce o cargo de diretor geral e também realiza atividades relacionadas ao departamento de Marketing e de Publicidade; um funcionário é o diretor jurídico; um funcionário é diretor administrativo; dois funcionários atuam na secretaria, sendo que um desses também faz o financeiro; um funcionário é supervisor; um funcionário atua no departamento de expansão; um no departamento de TI; uma coordenadora pedagógica também concilia atividade de docência; e uma profissional é responsável pelos serviços gerais.

Uma das colaborações desse trabalho de conclusão de curso é atualizar o organograma da IES, conforme segue na Figura 4, atestamos que o organograma disponibilizado no documento institucional consultado não expressa efetivamente a composição do quadro de pessoal que compõe a FBP.

FIGURA 4: Organograma funcional da FBP.



FONTE: Dados da pesquisa (2019).

Os professores da IES, compostos de mestres e doutores, são horistas. O primeiro período do curso é composto por seis professores, entre eles uma que também desempenha a função de coordenadora do curso.

Conforme já pontuamos, devido ao pouco tempo de efetividade da prestação de serviço da FBP, em função da recente autorização do MEC, o número de funcionários ainda é bastante reduzido para suprirem as necessidades básicas da empresa. Essa afirmação leva em consideração o que Oliveira (2013) define como estrutura organizacional, sendo uma ordenação que agrupa as atividades e os recursos existentes com a finalidade de alcançar um objetivo.

4.3.2 Função de compra da FBP

A nossa imersão no campo empírico nos fez perceber que em relação às compras o pedido para a aquisição de materiais permanentes era praticado através de um pedido verbal, e que após o pedido, ou era efetuada a compra, ou a mesma era esquecida.

Esse caminho informal, pode levar o atendimento das necessidades de compras da empresa ao esquecimento da aquisição. Outra crítica é que esse caminho não cumpre o objetivo de procurar as melhores condições de valores, como propõe Viana (2009), ao lembrar do importante detalhe da economia de custos.

Na atividade informal, o local de compra (fornecedor) passa a ser a empresa que vem à mente arbitrariamente. Outra observação da empiria, que cabe crítica, é que muitas vezes a compra é efetuada no cartão pessoal do funcionário responsável pela atividade. Após a compra, o caminho adotado para o fechamento de seu ciclo consiste em enviar um e-mail para o setor financeiro para que seja efetuado o pagamento ou transferência do valor para a quitação do cartão do funcionário. Outras formas de pagamento das compras que também percebemos ser utilizada foi boleto ou transferência bancária.

Em nenhum momento percebemos o desenvolvimento de controle quanto ao financeiro determinar valores limite de compra ou impedir alguma compra devido ao excessivo valor. Assim, toda aquisição é feita sem que o financeiro contrariasse o valor a ser pago.

Com relação aos bens materiais ligados à tecnologia. Verificamos variação quanto a maneira como se realiza a pesquisa de preço. A última realizada foi para a

compra de multimídias, sem sucesso nesse caso, pois a empresa precisava investir em outros materiais e como ainda não estava sendo usadas todas as salas de aula, não havia a necessidade de adquirir esse recurso naquele momento, mas, a compra de acessórios para os computadores, por exemplo, não se tem registro de como foi feito o procedimento e nem a lista de quais ou quantos estão em desuso.

Antes da autorização de funcionamento da IES pelo MEC houve aquisição de grande volume de bens e patrimônios como carteiras, computadores, quadros, mesas para as salas, entre outros. É importante destacar que muitos bens e patrimônios da FBP já eram possuídos pelo grupo de proprietários, antes da autorização do MEC, dada a experiência de mais de uma década em que os seus gestores prestavam serviço de educação por meio de parcerias com outras IES.

4.3.3 Bens e patrimônios existentes na FBP

Após o reconhecimento das atribuições de cada profissional continuamos a imersão empírica considerando outro foco. Dessa vez, nos debruçamos sobre a descrição de bens considerados materiais permanentes e patrimoniais.

Segundo Ribeiro (2012), como foi comentado pode dividir os bens em três: de uso, de troca e de consumo, baseado na Tabela 1, foi realizado a Tabela 2, com o intuito de exemplificar os bens existentes da Faculdade FBP.

TABELA 2: Exemplo de bens na FBP.

BENS DE USO	BENS DE TROCA	BENS DE CONSUMO
<ul style="list-style-type: none"> • Balcão • Prateleira • Mesas • Cadeiras • Som • Espelhos • Computadores • Ventilador • Bebedores • Ar-condicionado • Notebook • Multimídias • Fogão • Armários • Pias • Vasos • Púlpito • Garrafa de café • Jarros decorativos • Impressora • Gaveteiros • Estantes • Carteiras • Bonecos • Quebra cabeça • Brinquedos para montar • Dominó • Jogo da memória • Fantoques • Painel com números e letras • Telefone • Roteador • Livros 	<ul style="list-style-type: none"> • Dinheiro • Xerox • Impressão • O curso 	<ul style="list-style-type: none"> • Papel para embalagem • Material de limpeza • Café • Caneta • Lápis • Borracha • Régua • Folha de ofício • Envelope • Saco de lixo • Copo plástico • Clipe • Cola

FONTE: Adaptado de Ribeiro (2012).

Com relação aos bens e patrimônios, percebemos que a faculdade não possui um quadro impresso para o acompanhamento histórico do acervo de cada área da instituição. Apesar, disso, tem arquivado o que adquiriu após a portaria do MEC.

Podemos ver no Quadro 2 a descrição das diferentes áreas existente na empresa. Para o franco funcionamento de todas elas, é necessário a compra de materiais tangíveis que são aqueles que conseguimos tocar, feito de matéria e intangíveis ou abstrato que não é visível aos olhos, mas sabemos que existe, como é o caso de software e a marca da empresa.

Esse mapeamento teve como finalidade observar o que acontecia no departamento de compras, mas também, de orientar as futuras aquisições, propondo ferramentas para a assertividade do processo.

QUADRO 2: Patrimônio e bens da unidade estudada

ÁREA	QUANT.	EQUIPAMENTO	MOBILIÁRIO	UTENSÍLIOS
PISCINA	1	Bomba de piscina (1)	-	-
RECEPÇÃO	1	Ventilador (1) Extintor (2) Bebedor (1)	Mesa (1) Cadeira (1)	Caneta Lápis Borracha Régua Caderno de anotações Acessórios decorativos
OUVIDORIA	1	Ar-condicionado (1)	Mesa (1) Cadeira (2) Estante (1)	Caneta Lápis Borracha Régua Caderno de anotações Acessórios decorativos
COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO (CPA)	1	Ar-condicionado (1)	Mesa (2) Cadeira (4)	Caneta Lápis Borracha Régua Caderno de anotações Acessórios decorativos
SECRETARIA	1	Ar-condicionado Computadores (2) Notebook (1) Impressora (2) Telefone (1)	Mesa (3) Gaveta organizadora (1) Gaveteiros (1) Sofá (1) Cadeiras (5)	Caneta Lápis Borracha Régua Caderno de anotações Acessórios decorativos
SALAS DE AULA 01	1	Ar-condicionado (2)	Carteiras (40) Mesa (2)	Apagador

		Computador (1) Multimídia (1) Caixa de som (1)	Quadro Branco (1)	Pincel para quadro branco
SALAS DE AULA DA 02 À 08	7	Ar-condicionado (2 em cada)	Carteiras (40 em cada) Mesa (1 em cada) Quadro Branco (1 em cada)	-
DIREÇÃO	1	Ar condicionado (1) Notebook (1)	Mesa (1) Cadeiras (3) Armários (2) Gaveteiro (1)	Caneta Lápis Borracha Régua Caderno de anotações Acessórios decorativos
COPA	1	Fogão manual (1) Geladeira (1) Bebedor (1)	Balcão (1) Cadeiras (4) Pia (1) Mesa (1)	Panelas (5) Talheres (30) Escorredor (1) Pano de prato (1) Vasilhas de vidro (4) Garrafas de café (6) Bandejas (6) Jarro de mesa
ÁREA DE LAZER	1	Extintor (2)	Pia (1) Mesa (1) Bancos (2)	Painel decorativo
AUDITÓRIO	1	Ar-condicionado (2) Bomba de piscina (1)	Mesa (1) Púlpito (1) Cadeiras (6)	-
BANHEIROS	4	-	Vaso Pia Espelho	Recipiente para o sabonete Arranjos
LABORATÓRIO DE INFORMÁTICA	1	Computadores (20)	Quadro Branco (1)	-
SALA DO T.I.	1	Ar-condicionado (1/2) Computador (1) Impressora (1)	Mesa (2) Cadeira (1) Gaveteiro (1)	Caneta Lápis Borracha Régua Caderno de anotações Acessórios decorativos
COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA	1	Ar-condicionado (1/2) Notebook (1) Impressora (1)	Mesa (2) Cadeira (2) Gaveteiro grande (1)	Caneta Lápis Borracha Régua Caderno de anotações Acessórios decorativos
SALA DA EDITORA	1	Ar-condicionado (1)	Mesa (4) Cadeira (4) Sofá (1)	-

DEPÓSITO DE MATERIAIS DE CONSUMO	3	-	Estantes (4 em cada) Gaveteiros pequenos (3) Gaveteiro grande (2)	Canetas Lápis Borrachas Réguas Cadernos de anotações Acessórios decorativos Blocos Resma de papel Roupa de formatura
BRINQUEDOTECA	1	Computador (1)	Mesa (1) Sofá (1) Estantes (3)	Bonecos Quebra cabeça Brinquedos para montar Dominó Jogo da memória Fantoches Painel com números e letras
BIBLIOTECA	1	Ar condicionado (1)	Mesa (1) Cadeira (2) Estantes (3)	Exemplares (1707)
SALA DE ESTUDOS EM GRUPO	1	Ar condicionado (1)	Mesa (1) Cadeira (5)	-
SALA DE ESTUDOS INDIVIDUAL	1		Mesa (2) Cadeira (3) Armário (1)	Caneta Lápis Borracha Régua Caderno de anotações Acessórios decorativos
SALA DOS PROFESSORES	1	Ar condicionado (1)	Mesa (2) Cadeira (11) Bancada (1)	Vasos decorativos (2)
LABORATÓRIO DE PSICOPEDAGOGIA	1	Ar condicionado (1) Bebedor (1)	Cadeiras (2) Carteiras (2) Puff (3) Estantes de madeira (2) Mesa Pequena (1) Maca (1) Mesa (1) Banquinhos (pequenos) Cadeiras para crianças (baixas)	Brinquedos Material de escritório Livros Telefone Roteador Material decorativo

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O Quadro 2 foi dividido a partir das áreas geográficas demarcadoras de ambientes na FBP. Na última coluna contém itens considerados bens de consumo. O foco tanto dessa coluna como das que levam o nome utensílios e mobiliário são os bens permanentes que fazem parte do patrimônio da IES.

4.4 COMPARAÇÃO ENTRE: PDI, PPC E O COTIDIANO

Nesta parte, realizamos uma analogia entre o que dizem os documentos do projeto de desenvolvimento institucional e o projeto pedagógico do curso com o que se pratica no cotidiano. Observamos que as práticas da FBP têm dado conta das rotinas administrativas da instituição, porém, percebemos que na realidade se tem muito a melhorar para o progresso da IES.

4.4.1 Estrutura organizacional e função compra

No cotidiano observamos que a estrutura funcional da FBP se apresenta de forma reduzida, diferentemente da sinalização ampliada que propõe o PDI da instituição. Todavia, até momento, não entendemos essa constatação como um empecilho para a gestão e para a prestação do serviço, pois como lembra Oliveira (2013) o instrumento administrativo não é estático, mas sim dinâmico. O instrumento administrativo corresponde às atividades e recursos efetivamente representativos da dinâmica cotidiana da empresa.

Conforme temos pontuado, a pesquisa revelou que desde a sua inauguração na FBP não existe uma pessoa devidamente capacitada para exercer a importante função de compras. Ao contrário, percebemos *in loco*, a carência de funcionário para essa atividade que demanda conhecimento técnico e específico para gerar menos custos e ausência de gastos para a empresa.

Propomos assim que exista essa pessoa especializada para tal fim. Ademais, é importante que seja adicionado ao labor desse funcionário ferramentas de trabalho e também oportunidades de capacitação para desenvolver conhecimentos sobre aquisição de materiais.

4.4.2 Aquisição de Bens e Patrimônios

A pesquisa denuncia que após a aprovação da IES, a compra não é feita olhando o PDI e nem o PPC da FBP (2017). Se torna cotidianos a compra de emergência. A imersão empírica identificou que espaços como a sala dos professores, representado na Foto 1, está faltando computadores e o bebedor, conforme reza os documentos citados. Isso, porém, não é um descaso, se tem até um bebedor para

colocar no local, mas, como no momento só está com uma turma em curso no primeiro período. Em função disso, a presença dos docentes na instituição acontece próximo ao horário da aula da turma pioneira e eles preferem ficar próximos aos alunos.

FOTO 1: Sala dos professores.



FONTE: Dados da pesquisa (2019).

Com o objetivo de mostrar todos os ambientes da sala dos professores, segue a Foto 2 para demonstrar a ampla sala com a mesa de reuniões e de estudo.

FOTO 2: Sala dos professores por outro ângulo.



FONTE: Dados da pesquisa (2019).

Dentre as salas de aula, a que está exibida na Foto 3, somente a que está

sendo utilizada pelos alunos de primeiro período é que apresenta todos os equipamentos. Nas salas em desuso ainda é necessário providenciar internet e multimídia. Sobre o acervo da biblioteca, destacamos o armário guarda volumes que ainda está pouco utilizado. O acervo está à disposição dos estudantes. A biblioteca fica aberta somente quando os professores e alunos solicitam.

FOTO 3: Sala de aula 01.



FONTE: Dados da pesquisa (2019).

A sala de aula registrada dispõe de dois aparelhos de ar condicionados, quarenta carteiras e de equipamentos eletrônicos.

Por falar em eletrônicos, o *software* para controle de livros é uma aquisição da faculdade que está instalado no computador do ambiente, registrado na Foto 4. Na hora do empréstimo, o funcionário entra no sistema e atualiza o status do item.

FOTO 4: Biblioteca



FONTE: Dados da pesquisa (2019).

Sugerimos a partir da observação da FBP que seja otimizado o acesso para pessoas com deficiência física/motora, deficiência visual, deficiência auditiva é necessário fazer modificações e incluir no orçamento a compra de barras para banheiros, placas de sinalização de prioridade, identificação dos ambientes em braile e pisos táteis para sinalizar os caminhos.

Outra crítica que realizamos é sobre a instalação de lâmpadas que ainda não foram colocadas nos locais determinados pelo projeto arquitetônico da faculdade.

4.5 FERRAMENTAS PROPOSTAS

Dentre os acontecimentos geopolíticos mundiais, o que mais influenciou na disputa de clientes foi a globalização. Para contribuir na busca de excelência, atingir os clientes de maneira positiva e obter capital, criaram-se estratégias (SILVA; CARVALHO, 2017).

Nos últimos anos, cresceu a concorrência no mercado da educação superior. Assim como em outras instituições com fins lucrativos, a busca por burocracia e meios competitivos faz com que todas as áreas hierárquicas da empresa tenham que atuar em um formato eficiente. Então, o setor de compras também deve estar atrelado estrategicamente com toda a organização (SILVA; CARVALHO, 2017).

Após essa análise, buscamos contribuir, através do que foi observado, com a sugestão de duas ferramentas para a FBP. Uma proposta de ferramenta identifica o item que falta ser adquirido na empresa conforme proposta que está exposta na Figura 5 com alguns itens que devem ser providenciados, por ordem de necessidade. Outra proposta de ferramenta auxilia no mapeamento para a pesquisa de preço conforme proposta que está exposta na Figura 6.

FIGURA 5: Ferramenta de *checklist*.

NÍVEL DE URGÊNCIA	LISTA DE ITENS	Quantidade	✓
Alto	Roteador de internet	7	
	Cabo de Internet	50 metros	
	Multimídia	3	
	Bebedor purificador	1	
Médio	Caixa de som	3	
	Computadores	3	
Baixo	Cadeiras para o auditório	120	

FONTE: Dados da pesquisa (2019).

Na Figura 6, apontamos um documento que pode ser impresso, preenchido a mão, preenchido online e compartilhado por e-mail. A ferramenta foi feita para conter as informações necessárias quanto a tomada de decisão de compra. Nossa proposta se inspira no modelo utilizado pelos órgãos públicos em licitação.

Orientamos que na parte do Item seja colocado o produto que está sendo pesquisado. Depois a pessoa deve proceder para a comparação de preço. É importante organizar a data para o momento do arquivo. Na ficha foram colocadas quatro linhas, mas, nada impede que sejam pesquisados em mais de quatro fornecedores.

FIGURA 6: Planilha de comparação de preço

LOGO DA FACULDADE							
PLANILHA DE COMPARAÇÃO DE PREÇO							
ITEM:			PESSOA:			DATA:	
FORNECEDOR	QUANT.	PREÇOS		MÉDIA DOS PREÇOS		MEDIANA DOS PREÇO	
		UNID.	TOTAL	UNID.	TOTAL	UNID.	TOTAL

FONTE: Adaptado de Viana (2009).

O importante é respeitar no mínimo de três pesquisas de preços. A quantidade de itens pode mudar o valor no final. Então é ideal que sejam pesquisados o valor unitário e o total. Na trama da compra é salutar que algum fornecedor tenha a possibilidade de dar desconto dependendo da quantidade de itens comprados ou encomendados e da forma de pagamento.

Dando continuidade a explicação das divisões da planilha, a média dos preços é para comparar quais fornecedores são mais interessantes para a aquisição da instituição. A mediana é o valor do meio de um conjunto de números, utilizada para saber qual o valor que está entre os mais baratos e o de custo maior.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente, o trabalho começa contextualizando e caracterizando o campo empírico, bem como, destaca o que motivou a fazer o projeto científico e quais os objetivos que gostaria de ter alcançado ao finalizar o trabalho.

Na evolução das ideias, atribuímos forças ao que se ia elencar, mas antes disso, foi importante expor visões das leis, diretrizes e autores renomados, motivados por acreditar que a teoria pode ajudar na prática. Nesse tópico se evidenciam os objetivos específicos que sinalizam a base legal dos documentos e regulamentam a educação de ensino superior das faculdades privadas no Brasil.

Com o intuito de atender aos objetivos específicos expusemos as informações que constam nos projetos conhecidos como PDI (2017) e PPC (2017), ambos da FBP, focando na identificação dos bens permanentes e necessários para a faculdade funcionar.

O ponto forte do Trabalho de Conclusão de Curso é realizado a partir da comparação entre o que está expresso nos documentos institucionais e o que de fato é praticado no cotidiano da IES, com a finalidade de responder a questão problema exposta no começo. Nesse capítulo, com o objetivo de propor melhorias, observamos que não existe um controle do consumo, mas, sim uma utilização exagerada de determinados materiais de expediente, levando esse detalhe em consideração, socializamos ferramentas facilitadoras do trabalho intencional na organização a partir de formulários de nossa autoria.

Os resultados do estudo ressaltam dois pontos centrais, um para ser estudado pela instituição campo empírico e outro refere-se ao potencial de crescimento e desenvolvimento institucional.

A Faculdade precisa adequar os ambientes com equipamentos adquiridos por meio de compra de bens materiais e patrimoniais com base no PDI e no PPC da FBP. É preciso romper com a prática de compras emergenciais. Sobre isso, inclusive, ressaltamos que a tecnologia pode ser alinhada como um meio para pesquisa de materiais e patrimônio, além de ajudar no ato da compra, por meio de pedidos online, por exemplo.

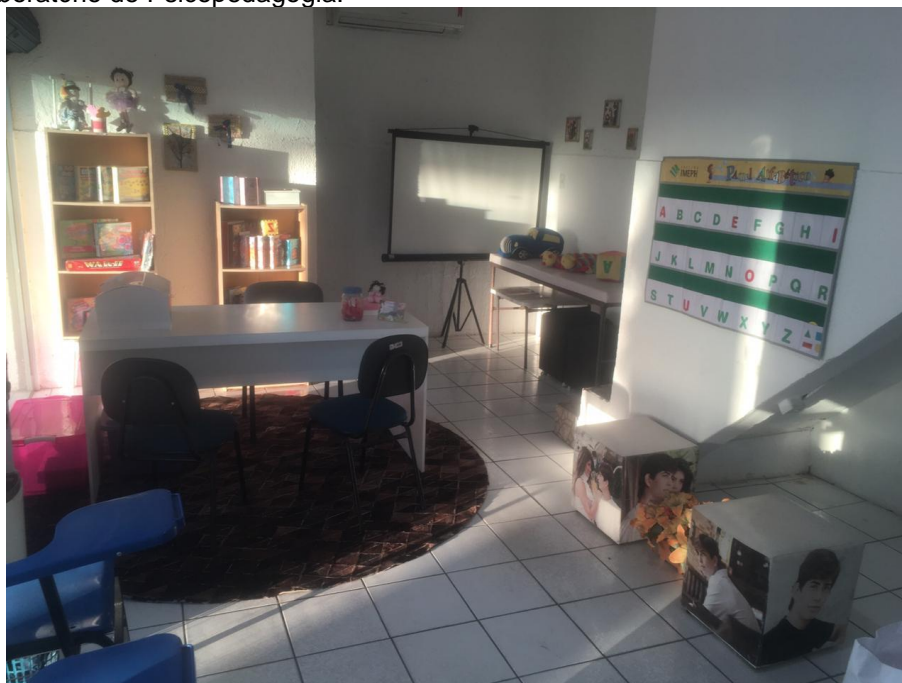
Hoje em dia, a tecnologia pode beneficiar com anulação de retrabalho, aumento a qualidade do produto, *feedback* mais rápido, diminuição de custos, deixando processos burocráticos mais práticos, melhor supervisão e redução de

espaço físico na instituição (Ritzman e Krajewski, 2004). Dentro desse ponto, podemos ainda propor que a instituição mapeie o que tem em cada ambiente, fixe atrás das portas para ajudar na supervisão dos locais e cresça com o objetivo de alcançar uma estrutura hierárquica como proposto na Figura 7 exposta no apêndice A.

O segundo ponto, seria a valorização de um ambiente que além de está ligado às disciplinas do curso de Pedagogia, esteja livre para atender a comunidade que reside na zona oeste, na qual está situada toda a cidade, a exemplo do que podemos ver na Foto 5 que retrata o laboratório de psicopedagogia, espaço com largo potencial de contribuição para a sociedade.

Sobre isso, cumpre destacar que no ano de 2019 houve uma reunião na FBP que reuniu os gestores e dirigentes de escolas da zona oeste de natal para ceder o laboratório de psicopedagogia como atividade de colaboração para a comunidade.

FOTO 5: Laboratório de Psicopedagogia.



FONTE: Dados da pesquisa (2019).

Por fim, ressaltamos que a instituição tem grande potencial de desenvolvimento e vários fatores que agradam aos estudantes e à comunidade. É um espaço formativo que podemos caracterizar como rico em processos administrativos e como abundante campo de estudo. Concluimos com essa boa expectativa da

organização, apesar de reconhecer as suas dificuldades e lacunas com relação ao desenvolvimento das atividades de compras de bens e patrimônios para a IES.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Diário Oficial da União, Brasília, 9 maio 2006. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/decreton57731.pdf>. Acesso em: 3 dez. 2019.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, 20 dez. 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de materiais**: uma abordagem introdutória. 3. ed. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. Disponível em: https://pt.slideshare.net/bruninh_00/idalberto-chiavenato-administrao-de-materiais. Acesso em: 11 dez. 2019.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais**: uma abordagem logística. 4. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2010. ISBN 978-85-224-0995-2.

E-MEC. Brasília, 21 dez. 2017. Disponível em: emec.mec.gov.br. Acesso em: 4 dez. 2019.

FBP. **PDI: Plano de Desenvolvimento Institucional da Faculdade do Bom Pastor (FBP) 2017-2021**, Natal, 2017.

FBP. Projeto. **PPC: PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA**, Natal, 2017.

FORGRAD. Texto aprovado pela Diretoria Executiva do ForGRAD em 12/09/2000. [S. l.], 12 set. 2000. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/DocDiretoria.pdf>. Acesso em: 8 dez. 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

INSTRUÇÕES para elaboração de plano de desenvolvimento institucional: Artigo 16 do decreto nº 5.773 de 09 de maio de 2006. Brasília, 2007. Disponível em: <http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>. Acesso em: 12 nov. 2019.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. ISBN 85-224-3397-6.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (Brasil). Clélia Bandão Alvarenga Craveiro e Petronilha Beatriz Gonçalves e Silva. 13/12/2005. **Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Pedagogia**, Diário Oficial da União, 15 maio 2006. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/pcp05_05.pdf. Acesso em: 28 jan. 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2013. ISBN 978-85-224-8210-8.

PORTO, C.; RÉGNIER, K. **O ensino superior no mundo e no Brasil: condicionantes, tendências e cenários para o horizonte 2003-2025: uma abordagem exploratória**. Brasília, DF, 2003. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/ensinosuperiormundobrasiltendenciascenarios2003-2025.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2019.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo - Rio Grande do Sul: Universidade Feevale, 2013. Disponível em: <http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2019.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade básica fácil**. 29 ed. São Paulo: Saraiva, 2012. ISBN 9788502182097

RICHARDSON, Roberto Jerry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RITZMAN, Larry P; KRAJEWSKI, Lee J. **Administração da produção e operações**. Tradução: Roberto Galman. 2. ed. atual. São Paulo: Pearson prentice hall, 2004. 431 p. ISBN 978-85-8791-838-3.

ROSA, Cláudio Afrânio. Como elaborar um plano de negócio. [S. l.: s. n.], 2013. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/COMO%20ELABORAR%20UM%20PLANO_baixa.pdf. Acesso em: 9 dez. 2019.

SCHIAVON, Sandra Helena; SILVA, Elza Fagundes da; ARTIGAS, Joanita do Rocio. **Utilização de periódicos como referencial teórico nas dissertações e teses sobre a formação continuada de professores (2010-2014)**. Páginas de educación, [s. l.], 21 dez. 2015.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. atual. São Paulo: Cortez, 2016. 317 p. v. 2. ISBN 978-85-249-2448-4.

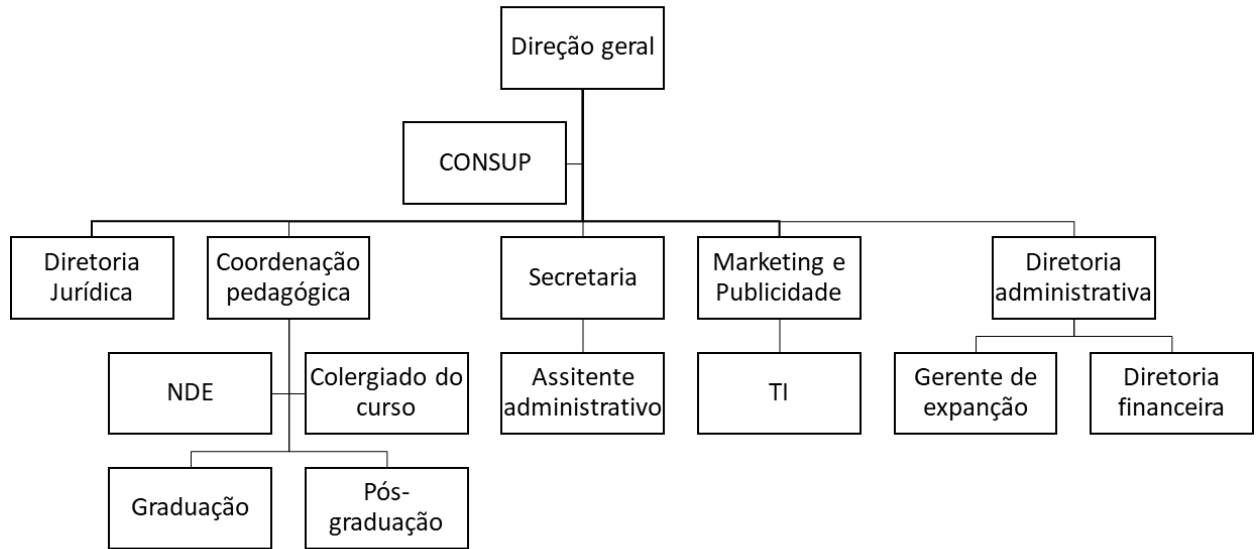
SILVA, Maria de Fátima N da; CARVALHO, Maria Balbina de. **A gestão de compras e o processo de licitação no setor público**. Cadernos de graduação, [s. l.], 2017.

VIANA, João José. **Administração de materiais**: um enfoque prático. 1. ed. rev. São Paulo: Atlas, 2009. ISBN 978-85-224-2395-8.

APÊNDICE

APÊNDICE A

FIGURA 7: Organograma proposto ideal



FONTE: Dados da pesquisa (2019).