

Administração de material no Govêrno Brasileiro (*)

CLEANTHO LEITE

Técnico de Administração

IMPORTÂNCIA DO MATERIAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

1. Nenhum serviço do govêrno pode desempenhar as suas funções sem utilizar um certo equipamento material.

Um grande número de repartições está instalado em edifícios que foram especialmente construídos para êsse fim. A maior parte dos funcionários está trabalhando em mesas e cadeiras, utiliza armários, canetas, lápis, tinta e papel, máquinas e fichários. Mesmo os que trabalham fora dos escritórios — como os polícias e os fiscais de rendas — estão subordinados a certos postos ou centros de fiscalização, onde há mesas, cadeiras e máquinas, e no exercício de suas funções usam instrumentos — armas, “casse-têtes”, talões para lançamento de multas e cobrança de taxas — que são fornecidos pelo Govêrno. Em todos os lugares onde age um representante do poder público, onde aparece um agente do Estado, êle conduz consigo uma parcela do material que o Govêrno comprou; mesmo que se trate apenas do documento ou do emblema que identifica sua qualidade de funcionário.

E' fácil compreender, portanto, que o material é dos elementos mais importantes da administração pública. A organização dos serviços está ligada estreitamente à quantidade e à qualidade dos recursos em material de que o Govêrno dispõe em cada momento. O funcionamento das entidades que o poder público administra depende também desses recursos materiais. E embora se possa considerar o elemento humano o mais importante na organização, o material deverá ser colocado logo abaixo. Sem nos esquecermos, é claro, de que o Govêrno, normalmente, não obtém pessoal ou material “de graça”, o que significa a existência de um terceiro fator e de importância excepcional: os recursos financeiros.

Nos últimos tempos tem aumentado a importância do elemento material no serviço público,

por causa da tendência de aplicar à administração dos negócios do govêrno os mesmos recursos da técnica que são normalmente utilizados nas empresas privadas. As modernas conquistas da invenção têm sido rapidamente incorporadas aos hábitos dos administradores do govêrno — como o telefone, o rádio, a refrigeração, as máquinas de calcular — aumentando constantemente a percentagem com que o material concorre para a realização dos objetivos do Estado.

(*) Êste trabalho foi preparado em julho de 1943, para ser distribuído por ocasião da exposição “O Problema do Material no Serviço Público”, realizada pelo D.A.S.P. em comemoração ao seu quinto aniversário.

Diversas circunstâncias vieram retardando a sua publicação, o que nos levou a pensar na conveniência de ser o mesmo divulgado, em primeiro lugar, na *Revista do Serviço Público* e, posteriormente, em publicação avulsa do Serviço de Documentação do D.A.S.P.

Desde a data em que foi concluído, o Govêrno Federal tomou algumas providências no campo da administração do material, que mereceriam talvez ser mencionadas aqui. Todavia, não nos sobra tempo para uma revisão do estudo original, mesmo porque a sua atualidade não foi substancialmente alterada pelas mencionadas circunstâncias.

Para explicar a natureza desta contribuição, vale a pena transcrever aqui as palavras que escrevemos como introdução à separata a ser editada pelo S.D. do D.A.S.P.

“O que se vai ler é uma rápida e despreziosa exposição sobre o problema do abastecimento de material na administração pública e os órgãos através dos quais são executadas, no govêrno federal brasileiro, as atividades correspondentes.

Elaborado apressadamente para que pudesse ser publicado por ocasião das comemorações do 5.º aniversário do Departamento Administrativo do Serviço Público, tem êste trabalho todos os defeitos que caracterizam as coisas de última hora.

Foi escrito numa linguagem simples, com o propósito de explicar aos leigos os problemas técnicos da administração de material.

O grande público provavelmente não encontrará nêle uma leitura encantadora; os técnicos, com toda certeza, sentir-se-ão inclinados a criticar as omissões (que foram propositadas, no intuito de a tornar mais clara) e a maneira excessivamente simples de expor um problema complexo.

Mas é possível que entre tantos defeitos algumas pessoas possam descobrir certas vantagens na sua leitura.

Isto terá sido suficiente”.

Além disso — e esta é uma das peculiaridades da administração pública — tudo que é do Governo tem de ser escrito, registado, documentado. A célebre preocupação de “prestar contas”, de ter tudo “registado para provar a qualquer momento”, implica a existência, nas repartições, de um número infinito de livros, pastas, arquivos e cópias de documentos: aquela famosa “paperasserie”, que está sempre a rimar com uma outra palavra, de sentido não menos pejorativo para o governo — “bureaucratie”.

Os observadores da moderna administração pública assinalam que já passou o tempo em que o governo poderia empregar a seu serviço indivíduos leigos ou de conhecimentos comuns. Hoje, a administração pública deve procurar para os seus serviços pessoas realmente habilitadas, especialistas nas várias técnicas de execução.

Do mesmo modo, o problema do material deve ser encarado de ponto de vista análogo: a administração exige um equipamento adequado às suas atividades; não é qualquer espécie de material que serve à natureza das funções do governo. A aquisição desse material — como a obtenção do pessoal mediante o recrutamento e a seleção — tornou-se uma atividade especializada, exigindo uma organização específica e métodos próprios de trabalho.

2. O vol. X da “Encyclopédie Française”, dedicado ao Estado Moderno, classifica em quatro grandes grupos os instrumentos da ação do Estado: as normas jurídicas, os homens, as coisas e o dinheiro.

Numerosos debates já se têm travado a respeito da extensão que deve ter o campo abrangido pelas normas de Direito Público, a maior ou menor interferência dessas regras com os interesses e os direitos privados que o Estado disciplina ou protege.

Quanto ao pessoal, o movimento em prol da criação de um serviço civil de carreira e a extensão do sistema do mérito testemunham a preocupação do governo no sentido de dar aos problemas de seleção dos seus funcionários um caráter amplamente democrático, e ao exercício da função pública o aspecto profissional que é uma das garantias de sua eficiência e estabilidade.

O problema da obtenção dos recursos financeiros que servem ao Estado para a manutenção dos serviços tem ocasionado sempre as mais vivas discussões sobre os diferentes aspectos de que se re-

veste: limites da imposição tributária, natureza política dos impostos e taxas, formas de arrecadação das contribuições, etc.

As “coisas”, que a “Encyclopédie” incluiu entre os meios da ação governamental, se classificam em dois grandes grupos. No primeiro, encontra-se o chamado domínio público, os bens que pertencem originariamente ao Estado. No segundo, se incluem todos os bens que o Governo incorpora ao seu patrimônio. A obtenção destes últimos, a sua aquisição dos particulares que os possuem, é um dos problemas de maior importância para o funcionamento dos órgãos administrativos.

Em outros tempos, no Brasil, essa aquisição era feita pelas repartições, individualmente, na ausência de qualquer norma geral que disciplinasse as relações entre a administração e os seus clientes — os vendedores — e sem que estes dispusessem de qualquer garantia da lisura e exato cumprimento dos contratos firmados.

Já em 1921, o nosso famoso Código de Contabilidade Pública estabeleceu vários princípios, alguns ainda em vigor, a respeito dos métodos de compra do material para os serviços públicos da União. Um desses princípios é o da necessidade de controle, por parte do público, das compras de material que atinjam uma soma elevada.

De fato, é uma das condições de sobrevivência do caráter democrático de qualquer regime o conhecimento, pelo público, da aplicação do dinheiro que o governo lhe pede sob a forma de impostos e taxas.

A compra do material por meio de concorrência pública reflete as exigências do controle democrático sobre os agentes da administração. Na concorrência, há oportunidade idêntica para todos. Qualquer vendedor pode comparecer a ofertar o seu material ao governo. Este é obrigado a escolher, em igualdade de condições e qualidade, a oferta de menor preço. As propostas feitas na concorrência podem depois ser comparadas, publicamente, pois são estampadas no *Diário Oficial*. O povo sabe então, pelo jornal, qual foi o menor preço proposto e se o governo escolheu realmente a proposta mais vantajosa.

Entretanto, as exigências da democracia não devem ir tão longe que resultem num prejuízo daquele interesse do governo, que se resume numa só frase: comprar material de boa qualidade, pelo preço mais barato e no menor prazo possível.

AS DESPESAS COM O MATERIAL

3. Segundo HARVEY WALKER, cêrca de vinte a trinta por cento das despesas do govêrno são utilizadas na aquisição de material para os órgãos da administração pública. De fato, no nosso orçamento, a importância utilizada na aquisição de material alcança provêlmente essas cifras.

As dotações consignadas à verba 2 — Material — do orçamento do corrente ano (1943) somam mais de 800 milhões de cruzeiros, ou sejam, mais de 16 % do orçamento total das despesas da União. Acrescente-se a essas dotações a grande parcela da verba 3 — Serviços e Encargos — utilizada no pagamento de material, e a grande parte da verba 5 — Obras — que se aplica em despesas do mesmo gênero, indispensáveis a construções, e ter-se-á provêlmente um total de cêrca de um milhão e quinhentos mil cruzeiros para a compra de equipamento material destinado aos serviços públicos.

Como se vê, tinha razão o professor WALKER quando ressaltava a grande significação dos gastos com material no conjunto das despesas do Estado moderno.

Êsses gastos assumem particular importância na situação atual, em que, à elevação geral dos preços decorrente da guerra, se acrescenta a impossibilidade de obter o govêrno vários produtos e equipamentos estrangeiros necessários ao desenvolvimento normal de suas atividades.

Em face do crescente aumento dessas despesas, pode-se ter uma idéia das grandes economias que poderiam resultar, para a administração pública, destas três medidas principais :

- a) a instituição de um órgão central, eficiente, de abastecimento das repartições ;
- b) a preparação cuidadosa de programas de trabalho e de estimativas das despesas ;
- c) o combate ao desperdício e a recuperação do material em desuso ou inaproveitado.

A) Em relação ao primeiro ponto, a opinião geral dos que têm examinado o problema, nos Estados Unidos, é de que se pode obter uma economia de 10 a 15 % nos gastos com o material, mediante a criação de um órgão central de compras para as repartições. Êsse órgão deve efetuar compras rápidas, em grandes lotes, para pagamento imediato, o que resulta, necessariamente, numa diminuição considerável das despesas de aquisição, armazenamento, etc.

Parece evidente, também, segundo certos autores, que o Estado, submetido às normas usualmente adotadas, jamais chegará a comprar em tão boas condições como as emprêsas privadas. A necessidade de serem os atos do govêrno condicionados a uma série de processos estabelecidos em leis e regulamentos, além daquele contrôle do público a que nos referimos atrás, imprime aos processos de compras da administração pública um certo formalismo e uma demora que não podem ser considerados susceptíveis de completa eliminação. Isso não impede, entretanto, que o govêrno procure usar, em escala cada vez maior, os benefícios da centralização das compras, para aproveitar eficientemente, tanto quanto possível, as enormes quantias dispendidas com material pelos órgãos da administração.

B) Todos nós sabemos que a tendência geral das repartições é para gastar até o último cruzeiro das dotações que lhes são consignadas no orçamento. Por êsse motivo, a maior ou menor exatidão das previsões feitas em relação à despesa com o material (previsões que são corporificadas nas tabelas explicativas do orçamento) têm uma grande importância para a administração pública.

Os Relatórios do Presidente da Comissão de Orçamento relativos às propostas para os exercícios de 1942 e 1943 assinalam que os créditos solicitados pelos Ministérios para aquisição do material são, em regra, muito diversos das despesas realmente necessárias. A importância não utilizada desses créditos, que era de cêrca de 180 milhões de cruzeiros em 1937, subiu para mais de 460 milhões em 1941. Êsse fato, além da circunstância de que os créditos suplementares abertos durante êsse período corresponderam a fortes percentagens da verba orçamentária (chegaram a 92 % em 1940) demonstra, como assinalam aquêles relatórios, que as estimativas feitas pelos Ministérios são "grossas e arbitrarias".

O mal, parece evidente, não decorre somente da preparação "defeituosa, pelas unidades administrativas, de suas propostas orçamentárias", mas também das deficiências do sistema de abastecimento, que dão lugar, anualmente, à falta de aproveitamento de uma parte considerável dessas dotações para aquisição do material. Mas, a elaboração cuidadosa do orçamento do material, e a fiscalização das Divisões do Material sôbre as aquisições e o consumo pelas repartições, resultarão num sensível

decréscimo das despesas governamentais nesse setor.

C) O problema do desperdício tem preocupado constantemente o Governo na sua política de redução dos gastos públicos, pois o aproveitamento integral dos equipamentos e de todos os objetos adquiridos pela administração deve ser a orientação permanente dos chefes de serviços administrativos.

Nesse sentido, o D.A.S.P. tem tomado uma série de medidas e sugerido a adoção de providências no sentido de reduzir o desperdício do material nas repartições do Governo.

Em 1941, foi realizada a "Campanha contra o Desperdício", cujos resultados mais evidentes foram os estudos relativos à organização de um sistema adequado para promover a recuperação do material em desuso ou inaproveitado.

Além disso, naquele mesmo ano, o Departamento propôs ao Presidente da República a adoção de medidas no sentido de :

1.º) ser proibida a compra de material estrangeiro ou fabricado com matéria prima estrangeira, cuja aquisição pudesse ser adiada sem grande dano para o serviço ;

2.º) restringir a aquisição de máquinas de escrever, de calcular, mimeógrafos, duplicadores, máquinas fotográficas e cinematográficas, registadoras, etc. ;

3.º) recolhimento de automóveis oficiais ; e

4.º) máxima utilização dos arquivos e móveis de aço e redução de seu número ao estritamente necessário para os casos de papéis e fichas de movimento ativo, assim como para os documentos que exijam segurança.

Todos êsses fatos concorrem para mostrar a extraordinária importância dos problemas do material na nossa administração pública, importância que, como vimos, tem sido considerada nos estudos feitos pelos órgãos centrais do Governo Federal.

4. Mas o valor do material na administração pública não é somente o que decorre de sua contribuição substancial para a eficiência do funcionamento das repartições.

Do mesmo modo que os edifícios públicos devem ser belos e imponentes, as instalações materiais — mesas, cadeiras, "guichets", mobiliário em geral, etc. — devem ser belas, confortáveis e de boa qualidade.

E' necessário que os edifícios sejam imponentes para dar ao público a impressão da "potestas", do "imperium", que caracteriza o Estado, para imprimir na mente dos clientes do Governo e de seus próprios servidores o sinal constante da dignidade, da importância e da gravidade da função pública.

Os escritórios e os gabinetes devem também se revestir de qualidades equivalentes. A comodidade e a qualidade superior do material usado pelo Governo concorrem para aumentar o prestígio da administração e de seus agentes. Não se compreende que o funcionário tenha de usar um lápis de má qualidade, ou trabalhar e atender ao público numa mesa inadequada.

Móveis de boa qualidade, uniformes, bem arranjados, dão aos clientes das repartições públicas uma impressão agradável dos serviços do Governo, uma impressão de ordem, de limpeza e de bom gosto.

O prestígio dos serviços do Governo e dos próprios funcionários depende, de certo modo, da disposição física em que se encontram. O material necessário a essa disposição é, portanto, um fator de importância para que os serviços e os seus agentes causem impressão agradável ao público que os procura, aquela "ordem aparente" a que se referia FAYOL.

CENTRALIZAÇÃO DE COMPRAS E PADRONIZAÇÃO

5. Há mais de trinta anos as indústrias privadas tinham percebido a vantagem de haver um único órgão encarregado de adquirir todos os produtos necessários ao seu funcionamento. Somente algum tempo depois é que os funcionários públicos resolveram examinar a possibilidade de instituir a centralização das compras em agências especiais, como meio de obter economia no dispêndio dos dinheiros públicos.

A princípio "êsses departamentos foram apenas tolerados, mas conseguiram bem cedo demonstrar as suas vantagens" e foram, posteriormente, reconhecidos pelos outros departamentos como uma necessidade, em face dos baixos preços que conseguiram obter com o método de comprar grandes lotes de material, numa mesma ocasião.

Nos Estados Unidos, observadores recentes assinalam o fato de que até agora apenas cerca de 200 cidades estão, no momento, aproveitando os excelentes resultados da existência de um serviço central de compras, enquanto milhares de outras administrações municipais ainda conservam o an-

tigo processo de efetuar cada repartição a aquisição do material de que ela própria necessita.

O "Institute for Training in Municipal Administration" apresenta como argumentos principais em favor dos serviços centrais de compras, nos Estados Unidos, os seguintes :

1. A centralização das compras torna possível a obtenção de preços reduzidos, como consequência das grandes quantidades compradas, ou cuja aquisição é contratada de uma só vez, e por causa do grande número de concorrentes, os quais utilizam tôdas as possibilidades de competir às mesmas espécies de fornecimento.
2. Os departamentos de compra, em geral, promovem o pagamento rápido das contas de material, obtendo com isso descontos correspondentes ao pagamento à vista.
3. Pode ser organizada uma lista de vendedores de confiança, evitando-se a participação dos desonestos, e diminuindo-se, assim, as aquisições que provocam demoras e despesas resultantes da necessidade de substituir as mercadorias de má qualidade.
4. Podem ser adotados padrões de material, reduzindo-se dêsse modo o número de artigos usados para os mesmos fins e provocando diminuição do custo de fabricação.
5. O uso de especificações facilita as relações entre o órgão de compra e os vendedores, porque os comerciantes podem oferecer preços para quantidades e qualidades de mercadorias que são claramente definidas.
6. A redução do número de "notas de compra" extraídas pelo órgão encarregado das aquisições produz uma sensível redução no papelório e no trabalho de preenchimento das fórmulas.
7. Os departamentos de compras podem controlar o pronto cumprimento das ordens de entrega, organizando um fichário dos serviços prestados por cada vendedor, com o fim de eliminar de suas listas os vendedores cujos serviços ficar provado não serem satisfatórios.
8. A centralização das atividades de fiscalização e dos exames técnicos do material evita o recebimento de mercadorias de qualidade inferior e contribui para o aperfeiçoamento das especificações".

Os resultados conseguidos em muitas cidades constituem um exemplo de que a centralização das compras concorre para a diminuição das despesas governamentais e para o aumento da eficiência das unidades administrativas. Vários Estados americanos, nos recentes movimentos em prol da reorganização dos serviços públicos de caráter regional, têm adotado essa alternativa.

Todavia, o sistema político da União americana e dos elementos que a integram não é tão maleável, quanto poderia parecer, à introdução de reformas e inovações. Esse o motivo pelo qual só em 1934 a cidade de New York instituiu um departamento central de aquisição de material, entregando-o à direção de um dos mestres do assunto : RUSSEL FORBES. Os surpreendentes resultados da adoção dêsse sistema apareceram desde logo : em janeiro do ano seguinte (1935), o prefeito La Guardia revelava que tinha conseguido uma economia de 500.000 dólares só nas aquisições de óleo combustível e material impresso.

6. Como foi assinalado há pouco, uma das características do sistema de abastecimento centralizado das repartições é a possibilidade de serem utilizados os recursos da padronização do material. E' por isso mesmo que as atividades relativas à centralização das compras são freqüentemente acompanhadas de um esforço correspondente no sentido de serem reduzidos os tipos de material utilizado para um mesmo fim.

Muitas vêzes, não fazem parte dos órgãos centrais de compras unidades especiais para estudar e estabelecer padrões. Essa contingência obriga, freqüentemente, a adoção de uma solução intermediária, ou provisória : a *simplificação*. Esta consiste em reduzir o número das variedades existentes, escolhendo um pequeno grupo de materiais susceptíveis de satisfazer às exigências de sua utilização.

Quando não se pode padronizar imediatamente, a primeira tarefa é simplificar, diminuindo as variedades e uniformizando o material.

O aproveitamento técnico integral das vantagens que apresenta a redução dos tipos e variedades de produtos só pode ser obtido por meio da *padronização*. Esta envolve, necessariamente, numerosos estudos e pesquisas especiais no sentido de estabelecer o padrão, que é a unidade de referência a ser tomada em todos os casos.

A realização dessas pesquisas e estudos — que interessam ao govêro, aos industriais, aos comerciantes e aos técnicos — decorre, em geral, da co-

operação dos mais variados esforços. Nos Estados Unidos, na Alemanha, na Inglaterra, na Rússia, na Itália, grandes associações nacionais se encarregam de executar e centralizar as pesquisas e ensaios necessários à fixação dos padrões. São mundialmente conhecidos os padrões da "American Standards Association" (A.S.A.), da "Deutscher Normenausschuss" (D.N.A.) e da "British Standards Association" (B.S.A.).

No Brasil, as atividades de padronização vinham sendo desenvolvidas, isoladamente, há já bastante tempo. Duas grandes organizações oficiais — o Instituto Nacional de Tecnologia e o Instituto de Pesquisas Tecnológicas de São Paulo — podem ser apontadas como realizadoras de alguns estudos excelentes no campo da padronização.

Todavia, só em 24 de setembro de 1940 (depois das Reuniões dos Laboratórios Nacionais de Ensaios realizadas em 1937 e 1939) foi fundada a "Associação Brasileira de Normas Técnicas" (A.B.N.T.), com o objetivo de elaborar as normas técnicas brasileiras relativas à uniformização de métodos de ensaio, à fixação de tipos e padrões de produção industrial e de terminologia e símbolos, além da codificação das regras e prescrições sobre a execução de obras.

Evidentemente, os estudos de padronização, no Brasil, estão condicionados às dificuldades decorrentes do nosso limitado desenvolvimento industrial e da diversificação dos mercados consumidores.

Por outro lado, a centralização das aquisições de material no governo federal e nas administrações estaduais e municipais está criando uma excelente oportunidade para o estabelecimento de padrões relativos a várias classes do material comprado pelas entidades oficiais.

COMO NASCEU A CENTRALIZAÇÃO DE COMPRAS

7. Como dissemos atrás, as aquisições do governo federal eram feitas, até 1921, sem nenhuma regulamentação geral que fixasse os processos e as fases obrigatórias do abastecimento das repartições.

O Código de Contabilidade traçou normas, em muitos casos excessivamente minuciosas, para a realização das compras do governo, mas as aquisições continuaram a ser feitas, isoladamente, pelas repartições que precisavam do material.

Esse regime, que se pode chamar de descentralização das compras, foi sempre considerado ineficiente e causador de múltiplos desperdícios.

A revolução de 1930, que teve como objetivo corrigir a desordem administrativa do país, se preocupou imediatamente em reduzir os gastos com as aquisições de material. Surgiu então em 14-1-1931 o decreto n. 19.587, do Governo Provisório, criando a Comissão Central de Compras, incumbida de centralizar as aquisições de material para todos os Ministérios, com exceção do Ministério da Guerra. A Comissão funcionou de 1931 até maio de 1940, quando foi transformada no Departamento Federal de Compras, pelo decreto-lei n. 2.206, de 20 de maio deste último ano.

A atividade da C.C.C. se processou de forma variável através dos nove anos de sua existência. A questão do registo "a priori" ou "a posteriori" das despesas no Tribunal de Contas concorreu para essas variações. O regime dentro do qual se pretendeu fazer funcionar a C.C.C. era o do registo das despesas depois de serem estas realizadas, o que simplificava muito o processo de compra. Todavia, a interpretação que se deu à Constituição de 16 de julho de 1934 consagrou a exigência do registo prévio dos contratos, criando, desse modo, enormes dificuldades à ação da Comissão Central de Compras, que deveria ser, antes de tudo, rápida.

Nesse período de 1931-1940, em que as aquisições eram feitas pela C.C.C., o fato mais importante para o abastecimento de material das repartições federais foi a criação, em 1935, da Comissão Permanente de Padronização. Esta Comissão foi encarregada de simplificar o material de uso comum no serviço público civil, e as suas atividades se fizeram sentir, principalmente, em relação aos papéis e timbres oficiais.

Essa Comissão de Padronização foi substituída em 1938 pela Divisão de Material do D.A.S.P., prevista na estrutura fixada para o Departamento pelo decreto-lei n. 579, de 30 de julho daquele ano. Um dos resultados mais significativos dos trabalhos da Divisão do Material foram os estudos feitos, em 1939 e 1940, sobre a C.C.C., dos quais resultaram a extinção desta última e a criação do Departamento Federal de Compras.

Ao ser criado este órgão, foram simultaneamente traçadas as linhas gerais do sistema de abastecimento das repartições públicas federais, de cuja organização atual tentaremos fazer, a seguir, um ligeiro sumário.

OS ÓRGÃOS DO SISTEMA DO MATERIAL

8. O *sistema do material* é um conjunto de órgãos cujas atividades principais são coordenadas no sentido de promover e facilitar o abastecimento do material necessário às repartições da administração pública federal.

Há duas classes principais de órgãos nesse sistema: 1.º os que foram instituídos especialmente para desempenhar essas atividades; 2.º os que, embora não tenham sido criados para exercer funções relativas à administração de material, concorrem decisivamente para a realização das atividades dos primeiros.

Pertencem ao primeiro grupo:

- a) o Conselho de Administração de Material;
- b) o Departamento Federal de Compras;
- c) a Divisão do Material do D.A.S.P.;
- d) as Divisões, Serviços, Secções e Turmas de Material, dos Ministérios, Departamentos, Divisões, Conselhos e outras repartições; e
- e) os almoxarifados não integrados nos órgãos de material já mencionados.

No segundo grupo incluem-se:

- a) o Instituto Nacional de Tecnologia;
- b) o Tribunal de Contas;
- c) as Contadorias Seccionais da Contadoria Geral da República;
- d) a Diretoria da Despesa Pública; e
- e) as Tesourarias da União.

Duas instituições estranhas ao govêro federal prestam ao sistema do material colaboração da maior importância no estudo e fixação das especificações do material a ser adquirido para o serviço público: a Associação Brasileira de Normas Técnicas, organização particular, e o Instituto de Pesquisas Tecnológicas, do Estado de São Paulo.

De acôrdo com a lei, também os outros laboratórios existentes na administração federal são colaboradores obrigatórios do sistema do material, quando isto for julgado necessário.

A Imprensa Nacional também pode ser considerada uma unidade do sistema, exercendo função especial: a fabricação de uma parte considerável do material impresso utilizado pelo govêro.

O *Conselho de Administração de Material*, que funciona junto ao D.A.S.P., é composto dos diretores das Divisões de Material do D.A.S.P., do D.F.C., das Divisões de Material dos Ministérios e de representantes do I.N.T. e da Associa-

ção Brasileira de Normas Técnicas. O Conselho se reúne quinzenalmente e tem por finalidade (decreto-lei n. 5.715, de 31-7-43) "promover melhor coordenação e maior eficiência dos órgãos interessados na administração de material do serviço civil federal".

O DEPARTAMENTO FEDERAL DE COMPRAS

Que é o *Departamento Federal de Compras* e quais as suas funções principais?

Como já vimos, o Departamento é o resultado da transformação da antiga Comissão Central de Compras, e, como esta, subordinado ao Ministro da Fazenda. A sua função é exatamente a que lhe dá nome: comprar, ou melhor, centralizar a aquisição de material para os serviços públicos civis da União.

Colocado no tope da linha hierárquica dos órgãos executivos da administração do material, o D.F.C. pode ser considerado a peça mais importante do sistema. Do modo pelo qual êle exerce as suas funções dependem, em grande parte, a eficiência e a economia do abastecimento das repartições públicas.

Todos os anos, ao ser aprovado o orçamento, considera-se automaticamente distribuído ao Departamento o dinheiro correspondente às consignações 1 e 2 da verba 2 — Material, da lei de meios. O D.F.C. passa a administrar, cada vez que se publica o orçamento, os milhões e milhões de cruzeiros de que dispõem as repartições para compra de material permanente e de consumo.

Para obter o material, as repartições fazem então seus pedidos ao D.F.C. e êste promove a aquisição correspondente, entregando depois o material comprado, ou no almoxarifado do órgão de material que fez a requisição, ou no almoxarifado da própria repartição.

Para desempenhar as suas funções (estabelecidas no decreto-lei n. 2.206, de 20-5-940) o Departamento Federal de Compras está organizado de acôrdo com o Regimento aprovado pelo decreto n. 5.848, de 22 de junho daquele mesmo ano, e compreende:

- a) a Divisão Técnica;
- b) a Divisão Comercial;
- c) a Divisão de Recepção e Expedição;
- d) o Serviço de Estatística;
- e) os Serviços Auxiliares.

A Divisão Técnica (D.T.) se compõe de duas secções: Secção de Revisão de Requisições e

Secção de Estudos de Materiais. A essa Divisão está reservada a importante função de proceder à revisão das requisições de material procedentes das repartições, e de realizar as análises do material, antes de ser o mesmo *aceito* pelas repartições.

Quando chegam ao D.F.C., as requisições de material são cuidadosamente examinadas na D.T. e revistas, com o fim de adaptá-las às especificações e normas baixadas pelos órgãos competentes. Esse trabalho é imenso, e exige um contacto permanente com as repartições de onde vieram os pedidos. Sempre que há alguma dúvida ou incorrecção nas requisições, a Divisão Técnica se comunica imediatamente com o órgão requisitante (por telefone, memorando, etc.). Quando a repartição não mostra interesse em responder rapidamente ao pedido de informações, a requisição é cancelada. Essas atividades são desempenhadas pela Secção de Revisão de Requisições, da D.T.

À outra Secção, a de Estudos de Materiais, cabe a função de colaborar nos trabalhos de padronização empreendidos pela Divisão do Material do D.A.S.P. e pelo Instituto Nacional de Tecnologia. Possui a Secção um laboratório onde são feitas essas pesquisas e os estudos necessários aos laudos técnicos e às análises de recebimento que são realizadas na ocasião em que os fornecedores entregam o material às repartições.

A Divisão Comercial (D.C.) tem por função principal organizar as concorrências e as coletas de preços, estudar e indicar ao Diretor Geral o preço mais vantajoso e preparar os ajustes e contratos relativos à compra, extrair os pedidos e entregá-los aos fornecedores. A D.C. está dividida em três Secções: de Concorrências e Coletas de Preços, de Ajustes e Contratos, e de Encomendas. O constante aperfeiçoamento dos processos de aquisição, que vem sendo procurado desde a expedição do decreto-lei n. 2.206, está modificando, de certo modo, as funções dessa Divisão. A necessidade de fazer uma concorrência ou coleta de preços para cada requisição recebida das repartições tende a dar lugar a outros processos de aquisição menos demorados e mais eficientes.

Atualmente são as seguintes as formas de aquisição de material usadas no D.F.C.:

a) para cada requisição faz-se uma concorrência ou coleta de preços. Ainda é o sistema mais comum, apesar de ser o mais demorado;

b) o fornecedor, em concorrência, se obriga a fornecer, durante certo prazo (geralmente de quatro a seis meses), determinado material, por um certo preço, a qualquer repartição que dê venha a ter necessidade. E' o regime dos "preços previamente contratados", de excelente resultado, mas cuja utilização sofreu muito com a atual situação de oscilações do mercado, variações que tornam perigoso, para o fornecedor, assumir compromisso de entregar mercadorias por preços estabelecidos com grande antecedência;

c) o D.F.C. compra periodicamente, e por sua própria conta, grandes quantidades do material que é comumente solicitado pelas repartições, e guarda-o no seu Armazém de Estoques. Quando a repartição faz uma requisição de material de uso comum (papel, tinta, etc.) o Departamento manda entregar, rapidamente, uma parte do estoque do seu armazém, e promove, depois, a transferência do dinheiro correspondente para o "fundo de movimento" que mantém o armazém;

d) a Divisão Comercial reúne um certo número de requisições relativas a material de uma mesma classe e faz uma única concorrência. Esse processo atenua as desvantagens da primeira modalidade, permitindo a compra de maiores quantidades de material, auxiliado pelo "Calendário de Compras", fixado anualmente;

e) uma parte do crédito destinado ao Armazém de Estoques do D.F.C. é entregue como adiantamento a um dos funcionários do Departamento, o qual faz aquisição, diretamente na praça, como qualquer comerciante, do material urgente ou requisitado em pequenas quantidades, cujo fornecimento rápido, em geral, não é possível obter pelos outros processos.

Depois de concluídas as transações feitas por intermédio da Divisão Comercial, e aprovado o contrato ou ajuste pelo Diretor Geral, seguem-se as demais fases do processo de abastecimento das repartições, numa outra Divisão que integra o D.F.C. E' a Divisão de Recepção e Expedição (D.R.E.), considerada o órgão mais importante do Departamento.

Suas funções principais são: receber, conferir e aceitar o material entregue às repartições; admi-

nistração dos armazéns de trânsito e de estoques; acompanhar a execução dos ajustes e contratos, principalmente em relação ao cumprimento, pelos fornecedores, dos prazos prometidos; extrair empenhos relativos aos pedidos feitos; instruir os processos de compra que devem passar pela delegação do Tribunal de Contas; e extrair os cheques para o pagamento do material adquirido, entregando-o aos fornecedores.

A D.R.E. se compõe de três Secções: a de Trânsito, a de Estoques e a de Contrô. A Secção de Trânsito acompanha os prazos de entrega e sabe, cada dia, o material que deve entrar nas diversas repartições abastecidas, promove a intimação dos faltosos e inicia, quando é o caso, o processo de aplicação de penalidades. Os fiscais da Secção, na ocasião em que o material é entregue às repartições, verificam se é o mesmo que o comerciante se propôs a fornecer, usando, quando necessário, os serviços da Divisão Técnica. A Secção de Estoques mantém o Armazém de Estoques, para cuja organização foi aberto em 1941 o crédito de dois milhões de cruzeiros, que é hoje considerado insuficiente para o movimento de aquisição do material através dessa modalidade. À conta desse crédito, a Secção constitui o estoque do material padronizado e de uso freqüente nas repartições, de que trata o art. 40 da decreto-lei n. 2.206, e de "matéria prima para a feitura de impressos padronizados a serem fornecidos às repartições por intermédio da Imprensa Nacional".

O Serviço de Estatística tem por função orientar o Departamento nas decisões de suas compras, realizar estudos dos preços nos mercados nacionais e estrangeiros, examinar sistematicamente as variações nos preços dos transportes e divulgar dados estatísticos relativos às aquisições feitas e às outras atividades do Departamento. Esse serviço tem funções importantes a desempenhar no processo de compra, porque, de acordo com os dados que fornece ao diretor geral, poderá este julgar as propostas apresentadas pelos comerciantes e decidir se os preços oferecidos são equivalentes ou aproximados dos preços da praça.

O Serviço Auxiliar do D.F.C. compreende as Secções de Administração, de Comunicações e de Mecanografia. Esses órgãos se incumbem do desempenho das atividades auxiliares do Departamento Federal de Compras.

A DIVISÃO DO MATERIAL DO D.A.S.P.

A *Divisão do Material do D.A.S.P.* é o órgão supremo de *staff*, do sistema de abastecimento das repartições públicas federais. Foi criada em 1938, com o decreto-lei n. 579, que estruturou o Departamento Administrativo do Serviço Público, e na mesma ocasião em que era extinta a Comissão Permanente de Padronização, que padronizara formatos e timbres de papéis usados no Serviço Público Civil da União. Posteriormente, foi integrado na D.M. o Serviço de Obras, que dela foi retirado em 1942, passando a subordinar-se diretamente ao Presidente do D.A.S.P. e, transformando-se, em 1.º de janeiro do ano em curso, na Divisão de Edifícios Públicos.

As funções atuais da Divisão de Material do D.A.S.P. decorrem do seu papel de órgão central da padronização oficial. A ela cabe principalmente estudar e propor a fixação de especificações de materiais para uso nos serviços públicos, orientar a parte executiva da administração do material, e estudar e propor as normas relativas ao orçamento, requisição, especificação, compra, recebimento, guarda, distribuição, troca, cessão, venda, utilização, recuperação e escrituração do material.

O trabalho da D.M. está distribuído entre as três Secções que a integram: de Simplificação, de Padronização e de Orientação e Fiscalização.

A função da Secção de Simplificação é reduzir as variedades do material usado no serviço público, organizando o Catálogo e o Índice do Material, nos quais são estabelecidas a classificação, a nomenclatura e a descrição do material, tornando possível uma relativa uniformização na redação dos pedidos feitos pelas repartições. A Secção de Padronização deve estudar, em colaboração com o Instituto Nacional de Tecnologia, outros laboratórios oficiais e particulares, e os fabricantes e consumidores, as especificações para padronização do material. Cabe também à Secção colaborar na elaboração das "Normas Brasileiras" que devem ser estabelecidas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas. A Secção de Orientação e Fiscalização desempenha as atribuições da Divisão, no que se refere à orientação dos órgãos incumbidos da parte executiva da administração de material, isto é, o Departamento Federal de Compras, as Divisões, Secções e Turmas de material dos Ministérios, Departamentos e órgãos subordinados diretamente ao Presidente da República. Cabe-lhe,

também, realizar os estudos necessários ao aperfeiçoamento progressivo da legislação do material e estudar e propor as normas para a previsão do consumo, estatística, requisição, recebimento, guarda, escrituração, aproveitamento do material, etc.

OS ÓRGÃOS MINISTERIAIS

Uma grande parte das atividades administrativas relativas ao material foi centralizada nas *Divisões, Serviços e Secções de Material*, localizadas nos diferentes níveis do serviço público federal: nos Ministérios, nos órgãos integrantes dos Ministérios ou naqueles que estão subordinados diretamente ao Presidente da República.

Já o art. 1.º do decreto-lei n. 2.206 reconheceu a importância desses órgãos no processo de abastecimento das repartições públicas e instituiu imediatamente vários destes. Posteriormente, foram expedidos os regimentos das Divisões de Material dos Ministérios da Educação, Fazenda e Trabalho e criadas várias Secções e Turmas do material. Ao mesmo tempo, em todos os serviços, Secções e Turmas de Administração, criadas depois de 1940, se reservou o lugar necessário ao desempenho das atividades relativas ao material.

O órgão característico desse grupo de agências executivas da administração do material é a Divisão de Material que integra os Departamentos de Administração dos Ministérios. As suas funções principais podem ser classificadas em quatro grupos:

1.º) preparar as requisições de material que são enviadas ao D.F.C., na base dos pedidos feitos pelas repartições;

2.º) receber e guardar no seu almoxarifado o material adquirido e distribuí-lo na medida das necessidades e solicitações dos órgãos ministeriais;

3.º) registrar as consignações e os créditos destinados às despesas com material e escriturar, progressivamente, as despesas empenhadas e liquidadas, à conta desses recursos; e,

4.º) fiscalizar a utilização do material pelas repartições, promover o aproveitamento eficiente dos equipamentos e a recuperação das unidades postas fora de uso.

O D.A.S.P. estuda neste momento um projeto de Regimento-padrão para as Divisões de Material, uma vez que, como assinalamos, apenas algumas possuem regimento próprio. As que adotaram uma divisão de trabalho por Secções, acham-se constituídas por três unidades desse tipo;

Secção de Requisições e Fiscalização, Secção Econômica e Financeira e Secção Administrativa.

À Secção de Requisições e Fiscalização cabe o trabalho principal da divisão: recebe os pedidos das repartições, reúne-se e prepara as requisições a serem enviadas ao Departamento Federal de Compras, recebe o material comprado, guarda-o no almoxarifado e o distribui às repartições.

A Secção Econômica e Financeira registra as vendas e créditos adicionais destinados à compra do material e vai registrando, à medida que são empenhadas e liquidadas, as despesas e contas dos fornecedores. Esse método, denominado "accrual system" permite à Secção ter um controle satisfatório do emprego das consignações relativas ao material e assegura a possibilidade de serem obtidas, a cada momento, informações exatas sobre o estado dos recursos financeiros destinados à aquisição do material.

À Secção Administrativa cabe o exame, "do ponto de vista legal e administrativo", das questões relativas ao material, o preparo do expediente relativo às concorrências, ajustes e contratos de venda, troca ou cessão de material, etc.

As demais unidades a que nos referimos — Serviços, Secções e Turmas do Material — desempenham funções auxiliares, ou preparatórias, das atividades das Divisões de Material, nos níveis inferiores da hierarquia administrativa. Assim, uma Secção ou Turma do material que integra um Departamento ou Serviço subordinado diretamente ao Ministro, exerce as atividades iniciais do processo do abastecimento do material, cujas fases mais importantes cabem à Divisão do Material, enquanto a compra propriamente dita, na maior parte dos casos, é feita no Departamento Federal de Compras.

Ainda não estão bem definidas as relações entre as Divisões de Material dos Ministérios e as suas unidades especializadas, colocadas nos níveis departamentais e sub-departamentais. A centralização progressiva da consignação 3 — Diversas despesas, da verba Material, nas Divisões (somente agora em plena execução), as normas e instruções baixadas pela Divisão do Material do D.A.S.P. e várias outras circunstâncias têm concorrido para apressar a fixação dessas relações.

Quase todos esses órgãos do mesmo modo que as Divisões do Material, possuem almoxarifados próprios, alguns dos quais podem ser considerados de relativa importância. Nesses almoxarifados, são

mantidos em quantidades que variam de repartição para repartição, estoques de material especializado e do comumente usado pelas repartições; papel, tinta, lápis, móveis padronizados, mata-borrão, borracha, goma-arábica, etc.

O papel que os almoxarifados desempenham no sistema de abastecimento das nossas repartições públicas é muito relevante. Das condições em que é guardado o material e dos métodos usados na classificação, registo da carga e descarga e da distribuição das mercadorias estocadas às repartições, depende substancialmente a eficiência do funcionamento do sistema. E' verdade que a demora e os retardamentos de que tanto se queixam os diretores e chefes de serviço se verificam sobretudo nas etapas iniciais do processo de compra. Mas é nas fases posteriores ao recebimento do material nos almoxarifados, na distribuição e no contrôle, pelos órgãos especializados, do consumo das repartições, que se pode exercer a mais salutar influência no sentido de combater o desperdício de material no serviço público.

9. Passemos agora, embora rapidamente, ao segundo grupo de órgãos que participam do funcionamento do sistema do material, embora não tenham sido criados, especificamente, para exercer funções em relação a êsse problema.

São o Instituto Nacional de Tecnologia, subordinado ao Ministro do Trabalho, Indústria e Comércio; o Tribunal de Contas; as Contadorias Seccionais, subordinadas ao Contador Geral da República; a Diretoria da Despesa Pública, subordinada ao Diretor Geral da Fazenda Nacional; e as Tesourarias dos Departamentos de Administração de outros órgãos.

O INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGIA

O *Instituto Nacional de Tecnologia* é o laboratório central que faz as pesquisas necessárias à elaboração das especificações. Os ensaios procedidos nas várias Divisões do I.N.T. são realizados com a colaboração de informações, estudos, análises e sugestões de outros laboratórios nacionais, entre os quais o da Divisão Técnica do Departamento Federal de Compras. Concluídas as pesquisas do I.N.T., são elas coordenadas e sistematizadas pela Divisão do Material do D.A.S.P. As especificações são fixadas em portarias do Presidente do Departamento Administrativo do Serviço Público e passam a ter obrigatoriedade em tôdas as aquisições promovidas pelos órgãos do serviço público

civil da União. Essas especificações, diga-se de passagem, têm sido adotadas, largamente, nos órgãos estaduais e municipais e até em várias entidades privadas. O Instituto também desempenha uma importante função no momento da entrega do material, pelos fornecedores, às repartições, uma vez que, para a aceitação de determinadas classes de material técnico ou especializado, é indispensável o laudo de seus representantes.

O TRIBUNAL DE CONTAS

O *Tribunal de Contas*, de acôrdo com a Carta Constitucional de 1937 e o decreto-lei n. 426, é o órgão que "acompanha" a execução orçamentária. Até hoje não se conseguiu definir nitidamente as diferenças características entre essa função do Tribunal — "acompanhar" —, a função do D. A. S. P. — "fiscalizar" a execução orçamentária — e o tipo de contrôle que se pretende tenha sido atribuído à Contadoria Geral da República e às suas Contadorias Seccionais. Mas o fato é que o Tribunal exerce a sua função examinando o que se convencionou chamar o "aspecto legal e administrativo" dos atos que lhe são submetidos, previamente, ou "a posteriori". A sua participação no sistema do material se verifica, principalmente, através:

- 1) do registo das ordens de pagamento que são emitidas pelos órgãos compradores em favor dos comerciantes;
- 2) do exame das contas dos almoxarifados e tesoureiros e outras responsáveis pelos bens ou dinheiros públicos; e
- 3) do exame das prestações de contas dos responsáveis pelos "adiantamentos" concedidos à conta da verba para aquisição do material.

O Tribunal exerce essas funções diretamente, ou por intermédio de suas delegações junto aos Ministérios militares, às Delegacias Fiscais do Ministério da Fazenda e ao Departamento Federal de Compras.

OUTROS ÓRGÃOS

As *Contadorias Seccionais* da Contadoria Geral da República fazem a escrituração das despesas efetuadas pelas repartições e remetem mensalmente os balanços correspondentes à Contadoria Geral. Êsses órgãos têm, aproximadamente, a mesma função da Secção Econômica e Financeira da Divisão do Material dos Ministérios. A escrituração das despesas com o material é feita na ocasião em que se extrai o empenho e quando as contas são liquidadas (*accrual system*), na Divisão do

Material, e também na Contadoria Seccional, antes de ir à tesouraria para pagamento.

A função da *Diretoria da Despesa Pública* no sistema do material é realmente singular. A D.D. extrai os empenhos e faz o correspondente trabalho de registo das dotações do material do Ministério da Fazenda e de todos os créditos distribuídos à Diretoria Geral da Fazenda Nacional para aplicação independente do D.F.C. e da legislação que a êle se refere. Além disso, é na sua tesouraria que se liquidam as contas relativas a êsses créditos.

As *Tesourarias* da União podem ser consideradas elementos de cooperação no sistema de abastecimento do material, porque nelas terminam, para o fornecedor, os seus contatos com as repartições compradoras; é alí que o comerciante recebe o valor das mercadorias entregues ao Governo. Exceutam-se os casos de aquisição feita pelo D.F.C., quando o pagamento se verifica no Banco do Brasil.

CONCLUSÃO

10. Ao iniciar a preparação dêste trabalho, era nosso intuito dedicar, na última parte, algumas considerações aos problemas e tendências do sistema do material. A conveniência de divulgar êste pequeno estudo por ocasião da "Exposição de Atividades do Material" obrigou-nos a sacrificar o projeto.

E' êsse o motivo pelo qual adiamos para outra oportunidade a discussão de algumas questões realmente importantes que desejamos, pelo menos, enumerar neste momento: função dos diversos tipos de almoxarifado; estrutura e atividades das Divisões do Material dos Ministérios (a cujo respeito se caracterizam duas ou três opiniões divergentes); fundo independente (depósito) para aquisição de material; compras coletivas para os Estados e Municípios; compra direta ao produtor; contrôle contábil das aquisições de material; critérios e métodos para avaliação da eficiência dos sistemas de compras e apurações do custo do processo de abastecimento.

Êsses problemas, na sua maioria, estão sendo debatidos e estudados pelos órgãos que têm responsabilidade na execução das normas relativas ao abastecimento de material.

Êsses estudos são, pela sua própria natureza, complexos e demorados. Muitas vêzes o público não tem conhecimento dêsses debates, que ficam dispersos e ocultos nas páginas dos relatórios e nas

exposições e ofícios dos diretores e chefes de serviço.

Uma noção, embora sumária, do esforço que o govêrno federal vem desenvolvendo, há treze anos, no sentido de aperfeiçoar os métodos de aquisição do material, sugere, todavia, uma atitude de otimismo e confiança. Otimismo em relação aos resultados dos trabalhos que executam, cada dia, as diferentes unidades do sistema. Confiança na atividade ininterrupta que empregam os homens do estado-maior da administração de material no sentido de conduzir êsse sistema a um nível de economia e de eficiência comparável ao de serviços equivalentes de governos mais bem equipados do que nós.

BIBLIOGRAFIA SÔBRE ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAL

Publicamos a seguir uma relação de trabalhos existentes sôbre o problema do abastecimento do material, especialmente no que se refere à administração pública.

Evidentemente, a bibliografia aquí apresentada é incompleta, mas reúne alguns dos melhores trabalhos sôbre o assunto, havendo sido organizada com a colaboração da biblioteca do D.A.S.P., onde poderão ser encontradas quase tôdas as publicações relacionadas, assim como listas bibliográficas mais completas, inclusive sôbre as questões de padronização, simplificação e análise de material.

BARCELOS, Aguinaldo — *Catálogo de materiais* — In "Revista do Serviço Público", ano III, vol. I, n. 2, fevereiro de 1940, pgs. 89-90.

BERLINK, Eudoro L. — *Abastecimento das repartições* — In "Revista do Serviço Público", ano II, vol. II, ns. 1 2, abril e maio de 1939, pgs. 5-38.

— *A armazenagem dos materiais* — In "Revista do Serviço Público", ano III, vol. I, n. 3, março de 1940, pgs. 115-123.

— *A Divisão do Material do D.A.S.P.* — In "Revista do Serviço Público", ano I, vol. III, setembro de 1938, pgs. 19-21.

— *Especificação e recebimento de materiais* — In "Revista do Serviço Público", ano III, vol. I, n. 1, janeiro de 1940, pgs. 26-51; e ano III, vol. I, n. 2, fevereiro de 1940, pgs. 23-44.

— *O Problema dos materiais de uso do Govêrno Federal* — In "Revista do Serviço Público", ano I, n. 2, janeiro de 1938, pgs. 28-41; ano I, n. 3, fevereiro de 1938, pgs. 25-37.

- BRUERE, Henry — *Cooperative Centralized Purchasing* — C.S. Nathan, 1925.
- CHERNE, L.M. — *Adjusting Your Business to War* — Tax Research Institute of America, New York, 1939, pg. 238.
- DARLINGTON, George M. — *Office management* — The Ronald Press Co., New York, 1935, pgs. 89-107.
- D.A.S.P. — *Relatórios de 1940, 1941 e 1942.*
- DEPARTAMENTO FEDERAL DE COMPRAS — *Relatórios de 1940, 1941 e 1942.*
- DIEMER, Hugo — *Factory organization and administration* — McGraw-Hill Book, New York, 1935, pgs. 122-160.
- DILDUFF, Frederic W. — *Inventory Practice and Materials Control* — McGraw-Hill Book Co., Inc., 1925.
- DINEMORE, John C. — *Purchasing Principles and Practice*, Prentice-Hall Inc., 1922.
- DIVISÃO DE ORGANIZAÇÃO E COORDENAÇÃO — *Relatórios de 1941 e 1942.*
- DONALD, W.J. — *Handbook of business administration* — McGraw-Hill Book Co., New York, 1941, pgs. 704-19.
- DOUGLAS, H.P. — *Purchasing* — A.W. Shaw Co., Ltd., 1927.
- DUTTON, Henry Post — *Factory management* — The Mac-Millan Co., New York, 1942, pgs. 133-64.
- ELY, R.T. — *Outlines of Economics* — The Mac-Millan Co., New York, 1923.
- FARQUHAR, Henry H. — *Factory Storekeeping — The Control and Storage of Material* — McGraw-Hill Book Co., New York, 1922.
- FERSTROM, Karl and others — *Organization and management of a business enterprise* — Harper & Brothers, New York, 1935, pgs. 325-56.
- FOLTS, Franklin E. — *Introduction industrial management* — McGraw-Hill Book Co., New York, 1933, pgs. 193-229.
- FORBES, Russell — *Governmental purchasing* — Harper & Brothers, New York, 1929, pg. 370.
- *The Organization and Administration of a Governmental Purchasing Office* — National Association of Purchasing Agents, New York, 1932.
- GERSTENBERG, Charles — *Principles of business* — Prentice-Hall, New York, 1940, pgs. 299-326.
- GRIFFINS, Roger C. — *Technical Methods of Analysis* — McGraw-Hill Book Co., New York, 1927.
- GUSHÉE, Edward and L.F. BOFFEY — *Scientific purchasing* — McGraw-Hill Book Co., New York, pg. 196.
- HARRIMAN, Norman F. — *Principles of scientific purchasing* — McGraw-Hill Book Co., New York, 1938, pg. 301.
- HYSSELL, Helen — *The Science of Purchasing* — D. Appleton and Co., 1922.
- INSTITUTE FOR TRAINING IN MUNICIPAL ADMINISTRATION — *Municipal Finance Administration* — Chicago, 1941, pgs. 328-353.
- *Technique of municipal administration* — Chicago, 1941, pgs. 358-72.
- KIMBALL, Dexter — *Principles of industrial organization* — McGraw-Hill Book Co., New York, 1939, pgs. 253-280.
- LEFFINGWELL, William Henry — *Office management, principles and practice* — McGraw-Hill Book Co., New York, pgs. 391-497.
- *A textbook of office management* — McGraw-Hill Book Co., New York, 1932, pgs. 193-244.
- LEWIS, Howard T. — *Industrial purchasing* — Prentice-Hall, New York, 1937, pg. 538.
- *Problems in industrial purchasing* — McGraw-Hill Book Co., 2ª ed., New York, 1939, pg. 649.
- PIFFNER, John M. — *Public administration* — The Ronald Press Co., New York, 1938, pgs. 328-43.
- STREET, Elwood — *The Public Welfare administration* — McGraw-Hill Book Co., New York, 1940, pgs. 201-15.
- SAKSENA, Chandra R. — *A organização e administração científica de indústria e comércio* — Rio, 1940, pgs. 102-40.
- THOMAS, Arthur — *Principles of government purchasing* — D. Appleton and Co., New York, 1919, pg. 275.
- TWYFORD, H. B. — *Storing; its economic aspects and proper methods* — Van Nostrand Co., New York, pg. 200.
- WALKER, Harvey — *Public Administration in the United States* — Farrar and Rinehart, New York, 1937, páginas 263-89.
- WEBER, Gustavus — *The Bureau of standards; its history, activities, and organization* — The Johns Hopkins Press, Baltimore, 1925, pg. 299.
- WILLCUGHBY, W.F. — *Principles of public administration* — The Brookings Institution, Washington, 1927, páginas 381-405.
- WYLIE, Harry L. and others — *Practical office management* — Prentice-Hall, New York, 1937, pgs. 253-266.