



**CURSO DE CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO
GESTÃO DE INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR**

**GESTÃO DE COMPRAS E LICITAÇÕES DA FACULDADE DE MEDICINA DA
UFMG**

Ana Cláudia Pereira dos Santos

BELO HORIZONTE

2018

Ana Cláudia Pereira dos Santos

**GESTÃO DE COMPRAS E LICITAÇÕES DA FACULDADE DE MEDICINA DA
UFMG**

Projeto de Intervenção apresentado a Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais (FAE-UFMG), como requisito parcial para obtenção do certificado de Especialização em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior, orientado pela professora Magda Auxiliadora dos Santos Barbosa Bastos

Belo Horizonte

2018



ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Candidato: Ana Cláudia Pereira dos Santos

Registro DRCA: 2016745180

CPF: 084.831.496-48

Orientador(a): Magda Auxiliadora Dos Santos Barbosa Bastos

Às 15:30 horas do dia 05/04/2018, reuniu-se na Faculdade de Educação da UFMG a Comissão Examinadora indicada pela coordenação do Curso de Especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior, para julgar, em exame final, o trabalho intitulado "**GESTÃO DE COMPRAS E LICITAÇÕES DA FACULDADE DE MEDICINA DA UFMG**", requisito final para obtenção do grau de Especialista. Abrindo a sessão, a banca examinadora, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Após a apresentação do trabalho, seguiu-se o julgamento e expedição do resultado final. Foram atribuídas as seguintes indicações:

Magda Auxiliadora Dos Santos Barbosa Bastos indicou a

APROVAÇÃO / APROVAÇÃO COM RESSALVA / REPROVAÇÃO do candidato;

Antônia Vitória Soares Aranha indicou a

APROVAÇÃO / APROVAÇÃO COM RESSALVA / REPROVAÇÃO do candidato;

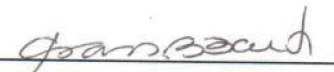
Eucídio Pimenta Arruda indicou a


APROVAÇÃO / APROVAÇÃO COM RESSALVA / REPROVAÇÃO do candidato;


Pelas indicações, o candidato foi considerado APROVADO / REPROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pela banca examinadora. Nada mais havendo a tratar, a Comissão Examinadora encerrou a sessão, da qual foi lavrada a presente ATA.

Belo Horizonte, 05 de abril de 2018


Magda Auxiliadora Dos Santos Barbosa Bastos


Antônia Vitória Soares Aranha


Eucídio Pimenta Arruda

RESUMO

Este projeto tem por objetivo propor melhorias para a organização do trabalho, administrativo e operacional, no Setor de Compras da Faculdade de Medicina da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), através de ações gerenciais. Para tanto, foi realizada a análise do processo de aquisição de bens e serviços nesse setor, por considerar que essa atividade é de grande relevância para a Unidade Acadêmica. Portanto, buscou-se, definir uma forma de intervenção para que essa tarefa ocorra de forma rápida e eficaz, tendo assegurada a transparência inerente aos atos da Administração Pública. Para além do mapeamento das etapas contidas no processo de trabalho, os estudos foram realizados tendo como base metodológica a pesquisa-Ação, uma vez que o presente esforço propõe-se a realizar uma intervenção no ambiente pesquisado, que provoque a transformação e a racionalização das práticas desenvolvidas pela equipe. No que tange os instrumentos de coletas de dados, foi realizada uma pesquisa exploratória, de caráter qualitativo, subsidiada por uma bibliografia que contou com consultas à doutrina, à legislação nacional, aos artigos técnicos, e outras fontes úteis ao desenvolvimento do projeto. Após o levantamento de dados e identificação dos problemas no processo de compras da Faculdade de Medicina, foram sugeridas mudanças a serem implementadas por meio de um *Plano de Ação de Melhoria*, que resultaram na criação do Setor de Compras e Contratos. Por se tratar de proposta que necessita de baixo investimento financeiro, espera-se que, através de uma construção coletiva e compartilhada, o novo setor possibilite produzir maior agilidade e qualidade nos processos de aquisição de bens e serviços, e contribuir para uma Faculdade de Medicina cada vez melhor.

PALAVRAS- CHAVE: Gestão de Processos; Faculdade de Medicina; Setor de Compras.

ABSTRACT

This project aims to propose improvements for the organization of work, administrative and operational, in the Purchasing Sector of the Faculty of Medicine of the Federal University of Minas Gerais (UFMG), through managerial actions. For this purpose, an analysis of the process of acquiring goods and services in this sector was carried out, considering that this activity is of great relevance for the Academic Unit. Therefore, it was sought to define a form of intervention so that this task occurs quickly and effectively, having ensured the transparency inherent to the acts of the Public Administration. In addition to the mapping of the steps contained in the work process, the studies were carried out based on the Action Research methodological basis, since the present effort proposes to carry out an intervention in the researched environment, which causes the transformation and rationalization of practices developed by the team. Regarding the data collection instruments, an exploratory, qualitative research was carried out, supported by a bibliography that included consultations on doctrine, national legislation, technical articles, and other useful sources for the development of the project. After collecting data and identifying problems in the purchasing process of the Faculty of Medicine, changes were suggested to be implemented through an Improvement Action Plan, which resulted in the creation of the Procurement and Contracts Sector. As it is a proposal that requires low financial investment, it is expected that, through a collective and shared construction, the new sector will make it possible to produce greater agility and quality in the processes of acquisition of goods and services, and contribute to a Faculty of Medicine better and better.

KEYWORDS: Process Management; Faculty of Medicine; Purchasing Sector.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Prazo atual e ideal para os procedimentos.....	28
Quadro 2: Cronograma de Implantação do Setor de Gestão de Aquisições de Bens Serviços.....	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Principais problemas ocorridos e frequência de ocorrência junto aos processos.....	29
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DAP – Departamento de Administração de Pessoal

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

UG – Unidade Gestora

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Apresentação.....	10
1.2 Contexto e Problema.....	11
1.3 Justificativa.....	11
1.4 Objetivos.....	13
1.4.1 Objetivo Geral.....	13
1.4.2. Objetivos Específicos.....	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 Política de Compras na Administração Pública.....	14
2.1.1 Compras Pública.....	14
2.1.2 Lei Geral de Licitações e Contratos (Lei nº 8.666/93).....	15
2.2 . Gestão de Processos de Compras.....	16
2.2.1 Conceito de Processo.....	16
2.2.2 Gestão de Processos.....	17
2.2.3 O Processo de Compras.....	17
2.2.4 O Processo de Compras na Administração Pública – Licitações.....	18
2.2.4.1 Modalidades de Licitação.....	20
2.2.4.1.1 O Pregão.....	21
2.2.4.2 Hipóteses de dispensa de licitação.....	22
2.2.4.3 Tipos de licitação.....	22
2.2.4.4 Fases da licitação.....	23
3. METODOLOGIA.....	25
3.1.Plano de Ação.....	26
3.1.1. Dados Coletados.....	26
3.1.2. Análise do Processo de Compras da Faculdade de Medicina	29
3.1.2.1. Problema da Morosidade na análise dos processos pela Procuradoria Federal.....	30
3.1.2.2. Problema da falta de planejamento de compras pelo solicitante.....	30
3.2. Plano de Melhoria da Gestão do Processo de Compras da Faculdade de Medicina.....	31

3.2.1. Gestão de Compras e Contratos.....	31
3.2.1.1. Implantação do Setor de Gestão de Compras e Contratos.....	31
3.2.1.2. Potenciais atribuições do Setor de Gestão de Compras e Contratos.....	32
3.2.2.2. Da Análise dos processos de aquisições de bens e serviços pela Procuradoria Federal junto à UFMG.....	32
3.3. Investimento.....	33
3.2. Monitoramento/Acompanhamento e Avaliação.....	33
4. CRONOGRAMA.....	33
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34
6. REFERÊNCIAS.....	37
7. APÊNDICE.....	40

1.INTRODUÇÃO

1.1.Apresentação

Toda a administração pública no Brasil está sujeita ao regime de licitações, como se verifica no art. 37, inciso XXI, a Constituição da República Federativa do Brasil:

Ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações (Brasil, C F. 1988).

Considerando que a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) é uma instituição pública de ensino superior gratuito, e portanto inserida nesse contexto normativo, uma vez que é uma autarquia submetida ao regime de licitações públicas, ela tem o dever de se ater aos ditames legais, quando da realização de suas compras e contratações de bens e serviços, necessitando escolher a melhor proposta conforme o interesse dos administrados.

No entanto, os procedimentos licitatórios, em sua grande maioria, cingem-se de morosidade, diante da obrigatoriedade de cumprimento de etapas burocráticas. Isto significa que a burocracia, aliada, muitas vezes, à ausência de ferramentas de gestão dos processos de aquisição e contratação de bens e serviços, dificultam as atividades-fins da instituição.

Percebe-se que na Faculdade de Medicina da UFMG (FM-UFMG), o Setor de Compras, para além das dificuldades advindas dos entraves burocráticos, vivencia problemas relacionados à gestão dos processos de trabalho interno. Tal fato acaba por trazer demasiada vagarosidade nas aquisições de bens e serviços.

O setor analisado, na presente pesquisa, está alocado no andar térreo da Faculdade de Medicina, com uma equipe constituída por quatro pessoas, que foram admitidas por meio de concurso público para cargo efetivo de Assistente em Administração.

Com a expectativa de apresentar melhoras aos procedimentos administrativos e operacionais do setor de compras da FM - UFMG, este projeto será apresentado em quatro capítulos. O primeiro, ora iniciado, apresenta a introdução e apresentação da pesquisa, contemplando a contextualização do ambiente de trabalho, apontando a pergunta norteadora, os objetivos e o embasamento que justifica a intervenção proposta. O referencial teórico será descrito no segundo capítulo, junto ao histórico da Faculdade de Medicina, onde se descreve

a criação, estrutura e quadro de pessoal do Setor de Compras, além das projeções, conceitos e perspectivas no escopo normativo das aquisições demandadas, tendo como foco a gestão e padronização dos processos de trabalho. No terceiro capítulo, será desenvolvida a metodologia, observando suas etapas e ferramentas para aplicação do plano de ação. As considerações finais serão apresentadas no quarto e último capítulo, com a indicação dos resultados esperados com a implementação do plano.

1.2.Contexto e problema

Tendo em vista a organização institucional da UFMG, pode-se afirmar que a Faculdade de Medicina é uma das maiores Unidades Acadêmicas (UA) que compõem a universidade. Por conseguinte, ela demanda intensas aquisições e contratações de serviços para seu pleno funcionamento.

Segundo o glossário do Senado Federal, entende-se por Unidade Gestora (UG), aquela “responsável por administrar dotações orçamentárias e financeiras próprias ou descentralizadas. Cada órgão tem a sua UG, que contabiliza todos os seus atos e fatos administrativos” (BRASIL.2017, p.21). Na condição de Unidade Gestora (UG), a FM-UFMG tem a possibilidade de operacionalizar e gerenciar recursos financeiros. No entanto, embora exista o Setor de Compras em sua estrutura administrativa, nota-se a ausência de um setor específico de gestão que garanta celeridade e qualidade no processo de aquisição de bens e serviços.

Constatada tal lacuna, oriunda da falta de ações gerenciais junto ao processo de compras e contratações, propõe-se o desenvolvimento de um projeto de intervenção que vise a resolução da seguinte questão:

Como melhorar a organização do trabalho, administrativo e operacional, do Setor de Compras da Faculdade de Medicina da UFMG?

1.3. Justificativa

A autora deste projeto, bacharel em direito, prestou o concurso para o cargo de Assistente em Administração no ano de 2008, ingressando no quadro efetivo de servidores

da UFMG em fevereiro de 2009. Foi lotada no Departamento de Administração de Pessoal (DAP), e sub-lotada na Divisão de Legislação, onde desempenhou a função de vice-coordenadora do setor, até solicitar sua remoção, no ano de 2013, para a Faculdade de Medicina. Uma vez transferida do DAP para a referida faculdade, inicialmente, a servidora trabalhou junto à seção de pessoal, tendo em vista sua experiência adquirida no departamento anterior. Contudo, por ainda estar cursando a faculdade de direito no período, permaneceu poucos meses no setor. Foi convidada pela diretoria da unidade a integrar a equipe de compras, uma vez que foi identificada a necessidade de servidores que pudessem analisar e dar cumprimento à pareceres jurídicos, exarados em processos licitatórios.

Ademais, o setor de compras era conhecido por desempenhar trabalhos complexos, e por ter uma alta rotatividade de funcionários terceirizados. Assim, desde o ano de 2013, a autora exerce a função de pregoeira/compradora na seção de licitações e compras da Faculdade de Medicina da UFMG. Ao longo deste período, percebeu-se a necessidade de organizar os processos de trabalho relativo, e principalmente, a implantação de ações gerenciais que permitam maior celeridade nas aquisições de bens e serviços.

Para além da motivação pessoal, a autora foi estimulada à melhorar o dia a dia de trabalho do setor de compras, e conseqüentemente contribuir para que os resultados esperados fossem concretizados. O tema a ser tratado foi escolhido diante da constatação de que a Faculdade de Medicina da UFMG, abriga atividades acadêmicas de alta relevância e prestígio social, como os cursos de: Medicina, Fonoaudiologia, Tecnologia em Radiologia, além de pós-graduações, e atividades de pesquisa e extensão na área das Ciências Médicas.

Para que todas as atividades acadêmicas e administrativas da faculdade sejam desenvolvidas, faz-se necessária uma estrutura que garanta condições de trabalho e estudo de sua comunidade. Conforme dados do setor de infraestrutura da Faculdade de Medicina, levantados em 2017, tal comunidade perfaz aproximadamente 3.755 pessoas. Tal infraestrutura é mantida por meio de suporte de bens e serviços, que devem ser adquiridos e contratados por meio de processos licitatórios previstos pela legislação.

Vale lembrar que o procedimento licitatório para aquisição de bens e serviços está previsto no art. 37, inciso XXI da Constituição Federal, devidamente regulamentado pela Lei 8.666/93, que visa, além da vantajosidade para administração pública, assegurar a todos os interessados na licitação, igualdade de condições no fornecimento de bens e serviços para a Administração Pública.

Desse modo, após levantamento realizado sobre o tema proposto e constatada a escassez de pesquisas, este projeto de intervenção se justifica-se pela necessidade de avaliar e discutir a eficácia das políticas de compras e contratações de bens e serviços atuais. O estudo propõe apresentar possíveis alternativas de gestão, com a intenção de demonstrar novas políticas que potencialmente poderão otimizar o processo administrativo e operacional do setor.

1.4.Objetivos

A seguir serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos desse projeto, essenciais para o desenvolvimento do projeto.

1.4.1 Objetivo Geral

Propor melhorias, para a organização do trabalho, através de ações gerenciais da administração e das operações realizadas pelo setor de compras da Faculdade de Medicina da UFMG.

1.4.2.Objetivos Específicos

- Identificar e relacionar os procedimentos internos do setor de compras da Faculdade de Medicina, pertinentes ao processo de compras e contratação de bens e serviços;
- Analisar, juntamente com a equipe, a necessidade da presença do gestor de compras, visando a qualidade e agilidade dos resultados;
- Apontar possíveis mudanças no processo de compras;
- Apresentar para a direção da unidade, os procedimentos fundamentais e importantes para uma gestão específica no processo de compras e aquisição de bens e serviços da Faculdade de Medicina;
- Monitorar, avaliar e atualizar os procedimentos, sempre que necessários.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste projeto será descrito em dois tópicos. No primeiro, serão apresentadas as políticas de compras na Administração Pública, bem como as normas e legislações que são aplicadas às compras públicas. Enquanto o segundo tópico apresentará o conceito de Gestão de Processos de Compras Públicas.

2.1. Política de compras na administração pública

Para o desenvolvimento desse tópico, serão apresentados os conceitos e aplicações relativos às Compras Públicas, e as principais características da Lei geral de licitações e contratos, Lei nº 8.666/93.

2.1.1. Compras Públicas

De acordo com Oliveira e Santos (2010), as Compras Públicas são uma forma de manutenção das atividades do Estado, uma vez que:

Para realizar suas atividades finalísticas, ou não, a administração pública realiza compras, que são suporte à atuação governamental. Além desse suporte à atuação governamental, as compras também podem ser vistas como um instrumento de política pública, por conter funções de ordem econômica e social (OLIVEIRA E SANTOS, 2010, p. 194).

Sendo assim, no Brasil, são realizadas as chamadas licitações, que se consubstanciam em procedimentos administrativos, dos quais se abre, em igualdade de condições, a possibilidade de interessados formularem propostas de fornecimento de bens ou prestação de serviços para administração pública, devendo ser selecionada a proposta mais vantajosa e conveniente para a celebração de um contrato.

Nesse sentido, assegura Di Pietro (2013) que:

Uma primeira observação é no sentido de que a própria licitação constitui um princípio a que se vincula a Administração Pública. Ela é uma decorrência do princípio da indisponibilidade do interesse público e que se constitui em uma

restrição à liberdade administrativa na escolha do contratante; a Administração terá que escolher aquele cuja proposta melhor atenda ao interesse público (DI PIETRO, 2013. p.377).

Com o intuito de proteção ao interesse público, a administração pública deve observar o processo burocrático para aquisição de seus bens e serviços, diferentemente do setor privado que tem a liberdade de contratá-los como bem lhe aprouver.

Debruçando sobre a questão das compras e contratações no âmbito da Administração Pública, Ballou (2011) diz o seguinte:

A questão é que o processo de compras é extenso e envolve mais atividades que aquelas diretamente relacionadas com a movimentação e armazenagem de mercadorias. Entretanto, duas destas atividades influenciam significativamente a eficiência do fluxo de bens. A primeira delas é a seleção de fornecedores. Sua escolha depende de preço, qualidade, continuidade de fornecimento e localização. Em segundo lugar, a colocação de pedidos em determinado fornecedor também afeta a eficiência da logística. A ordem de compra especifica a quantidade e possivelmente as instruções de entrega. É o documento primordial para iniciar o fluxo de produtos no canal de fornecimento. (BALLOU, 2011, p.63).

Verifica-se, portanto, que o procedimento de compras públicas é complexo e, devido a sua natureza, requer várias etapas. Isto significa dizer que, fora as exceções previstas em lei, os bens e serviços não são prontamente adquiridos pelo administrador, sendo necessário que se respeite todas as fases do procedimento de aquisição.

2.1.2 . Lei Geral de Licitações e Contratos (Lei nº 8.666/93).

A Administração Pública, ao realizar aquisições de bens e serviços, está submetida a normas estabelecidas pelo legislador, que procura trazer o máximo de objetividade para as compras públicas. Nesse sentido, a Lei Federal nº 8.666, foi instituída em 21 de junho de 1993, para reger de maneira geral as compras e contratações de bens e serviços para a Administração Pública, para Barbosa (2012) a lei;

...pode ser analisada como a fonte legislativa primária que disciplina as licitações no território nacional. Nela são encontrados os princípios aplicados nos certames licitatórios, que, obviamente, decorrem da Constituição Federal, sendo com esta compatível (BARBOSA, 2012,p.6).

Cabe salientar que, não é somente a Lei 8.666/93 que disciplina as aquisições em âmbito público, mas cabe a ela, em conjunto com a Constituição Federal de 1988, nortear as demais leis e regulamentos específicos. Dessa forma, ela deve ser aplicada mesmo na constância e existência desses, para determinado procedimento, quando restar comprovada falta de regulamentação de algum ponto pelo legislador.

2.2.Gestão de processos de compras

Para o desenvolvimento desse tópico, serão apresentadas as características dos seguintes conceitos: Processo, Gestão de processos, Processo de Compras e, ainda, Processo de Compras no Setor Público.

2.2.1. Conceito de Processo

Na concepção de Davenport (1994), o termo Processo pode ser definido como uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, inputs e outputs claramente identificados, ou em outras palavras, uma estrutura para determinada ação. Harrington (1993), por sua vez, define Processo como “um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam os recursos da Organização para gerar os resultados definidos, de forma a apoiar os seus objetivos” (p.16). Na mesma linha de definições, Rummler e Brache (1994) afirmam que o Processo é uma sequência de etapas constituídas para a produção de um produto ou serviço, as quais estão inseridas várias ações e funções. Outra forma de pensar sobre processo é definida por Oliveira (1996), ao conceituá-lo como um conjunto de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos da empresa.

De acordo com o Caderno de Excelência, elaborado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), em 2006, podemos, assim, entender a constituição do processo:

...pelos conjuntos das atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos ou serviços (saídas). Ou, numa abordagem mais técnica, é um conjunto de atividades preestabelecidas que executadas numa sequência determinada vão conduzir a um resultado esperado que assegure o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes e outras partes interessadas (FNQ, 2006, p.7)

Dessa forma, pode-se concluir que um processo constitui-se de etapas e procedimentos que visam a produção de um produto ou serviço.

2.2.2. Gestão de Processos

A Gestão de Processos pode ser entendida, de acordo com Cury (2007), como;

...um conjunto de metodologias e ferramentas que objetivam avaliar, aperfeiçoar e monitorar os processos empresariais, visando a sua integração, melhoria contínua e, conseqüentemente (sic), a eficiência e eficácia de custos e a satisfação dos seus clientes (CURY, 2007, p. 32).

A importância de coordenar as tarefas e, conseqüentemente, gerir os processos de trabalho, foram estudados por Paim (2009), conforme podemos verificar:

Qualquer organização produtiva, seja pública, privada ou do terceiro setor, tem, sem exceção, que coordenar o trabalho. Os mecanismos de coordenação de trabalho estão intrinsecamente relacionados à forma como os recursos e as atividades estão projetados, ao modo como essas atividades são geridas no dia-a-dia e aos meios pelos quais a organização irá gerar o aprendizado e promover as melhorias nas operações e na forma de coordenação do trabalho em si. Assim, gerir processos é útil em qualquer tipo de organização, já que a necessidade de coordenar deriva exatamente da própria ação de dividir e organizar o trabalho em si (PAIM, 2009, p. 25).

Portanto, é possível perceber que a máxima eficiência de uma organização somente será alcançada quando se fizer uma gestão de processos, que permita a identificação de todas as etapas envolvidas em um processo de produção.

2.2.3. O Processo de Compras

A atividade de compras consiste na obtenção de materiais, produtos e serviços adquiridas no exterior da empresa, e que são necessários para o funcionamento das unidades. É importante que eles sejam adquiridos nas quantidades necessárias; e dentro dos prazos pré-estabelecidos, respeitando os níveis de qualidade exigidos, além do menor preço (CHAVES, 2002). Tal atividade é de grande relevância dentro de qualquer organização, conforme as ponderações de Gonçalves (2004), a saber:

A função Compras a que nos referimos diz respeito a todo complexo que envolve o processo de planejamento da aquisição, licitação, julgamento das propostas de fornecimento de materiais e serviços, bem como a contratação de fornecedores destinada ao fornecimento dos materiais e serviços utilizados pelas empresas. Desta forma, garante que os materiais e serviços exigidos sejam fornecidos nas quantidades corretas, com qualidade e no tempo desejado (GONÇALVES, 2004, p. 194).

Para melhor entendimento da importância das atividades de compras, faz-se oportuna a definição do termo Logística. Assim, no tocante ao conteúdo dessas atividades, Rosa (2010) apresenta o seguinte conceito:

É definida como a colocação do produto certo, na quantidade certa, no lugar certo, no prazo certo, na qualidade certa, com a documentação certa, ao custo certo, produzindo no menor custo, da melhor forma, deslocando mais rapidamente, agregando valor ao produto e dando resultados positivos aos acionistas e clientes. Tudo isso respeitando a integridade humana de empregados, fornecedores e clientes e a preservação do meio ambiente (ROSA, 2012, p.7).

As atividades de Logística, segundo Rosa (2012), podem ser classificadas como o planejamento e o apoio operacional, sendo que as atividades de planejamento dividem-se em:

Processamento do pedido, transporte, administração do estoque e localização, já as atividades de apoio operacional subdividem-se em: compra, armazenagem, manuseio de materiais, manutenção de informação, embalagem e proteção e transportes (ROSA, 2012, p. 24)

Importante salientar que um dos fatores fundamentais ao processo logístico é o nível de serviço pactuado entre o cliente e a organização. Nesse contexto, Rosa (2012, p. 18), salienta que, “o nível de serviço pode ser definido como a qualidade na ótica do cliente e isto abrange prazo combinado/atendido, confiabilidade, integridade da carga, atendimento, etc.”

2.2.4. O Processo de Compras na Administração Pública – Licitações

De acordo com os conceitos ora trabalhados neste referencial teórico, percebe-se a necessidade de que as compras públicas sejam realizadas em estrita consonância com as leis que as regem, uma vez que os órgãos públicos estão sujeitos a fiscalização e auditorias pelos

Tribunais de Contas, e demais órgãos competentes, incumbidos de averiguar o devido cumprimento das regras estabelecidas para os procedimentos.

Tais afirmações são corroboradas por Melo (2012), ao afirmar que:

Os procedimentos de compras públicas são orientados em todas as esferas da administração pública pela Constituição Federal de 1988, pela lei 8666/93 que institui Normas para Licitações e Contratos Administrativos, e como orientações subsidiárias que auxiliam na compreensão técnica dos dispositivos anteriormente citados e na correta execução dos procedimentos licitatórios, temos: Orientações e jurisprudência do TCU, lei 4320/64 que estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal, o Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público - 4ª. Edição da Secretaria do Tesouro Nacional, Portaria interministerial STN/SOF no 163/2001 e Portaria nº 448, de 13 de setembro de 2002 (MELO, 2012, p. 27)

Sendo assim, de acordo com Silveira e Camargo (2006, p.2) “as Leis que regem a Contabilidade Pública, as compras realizadas pelos órgãos públicos são consideradas despesas públicas, as quais devem passar por um processo para serem efetuadas, o processo licitatório.”. Em relação ao processo licitatório, Meireles (2005) nos informa o seguinte:

Licitação é o procedimento administrativo mediante o qual a Administração Pública seleciona a proposta mais vantajosa para o contrato do seu interesse. Visa propiciar iguais oportunidades aos que desejam contratar com o Poder Público, dentro de padrões previamente estabelecidos pela Administração, e atua como fator de eficiência e moralidade nos negócios administrativos (MEIRELES, 2005, p.18)

Diante o exposto, pode-se concluir que o processo licitatório tem como objetivo garantir a seleção da proposta mais vantajosa para a Administração Pública, garantindo oportunidades iguais a todos os participantes, sem restringir a competitividade, obedecendo ao princípio da isonomia. Vale mencionar que o referido processo se inicia pela descrição técnica detalhada do bem ou serviço que a Administração pretende adquirir ou contratar. Essa descrição precisa ser muito bem formulada, para que resulte na aquisição de bens de qualidade, e com proposta mais vantajosa.

Neste cenário, é oportuno dizer que um requerimento de compras ou de contratação de serviços bem formulado é um importante elemento para consecução do resultado do processo, uma vez que dele decorre da realização de compra eficiente. Ainda sobre o requerimento de compras, o art. nº 14, da Lei nº 8.666/93, preleciona que: “nenhuma

compra será feita sem a adequada caracterização de seu objeto e indicação dos recursos orçamentários para seu pagamento, sob pena de nulidade do ato e responsabilidade de quem lhe tiver dado causa”.

De acordo com Rosa (2012, p.99) “A partir da definição do que se quer contratar, é necessário estimar o valor total da obra, do serviço ou do bem a ser licitado, mediante realização de pesquisa de mercado”. Dessa forma, pode-se dizer que a partir desta estimativa de mercado é possível enquadrar o procedimento na modalidade licitatório mais adequada. Para melhor entendimento, as modalidades de licitação serão apresentadas nas linhas a seguir.

2.2.4.1.Modalidades de Licitação

De acordo com a Lei 8666/93, em seu artigo 22, são apontadas as seguintes modalidades de licitação:

- I - concorrência;
- II - tomada de preços;
- III - convite;
- IV - concurso;
- V - leilão.

a) Concorrência:

De acordo com Peixoto (2001, p. 1), Concorrência pode ser definida como “... a modalidade de licitação que se realiza, com ampla publicidade, para assegurar a participação de quaisquer interessados que preencham os requisitos previstos no edital convocatório.” Para ele, existe uma previsão legal para que esta modalidade seja adotada nos seguintes casos: a) compra de bens imóveis; b) alienações de bens imóveis para as quais não tenha sido adotada a modalidade leilão; c) concessões de direito real de uso, serviço ou obra pública; d) licitações internacionais.

b) Tomada de Preços:

Peixoto (2011) apresenta a seguinte definição de Tomada de Preço. Para ele o termo se aplica:

...a modalidade de licitação realizada entre interessados previamente cadastrados ou que preencham os requisitos para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação. É a licitação para contratos de valor estimado imediatamente inferior ao estabelecido para a concorrência (PEIXOTO, 2001, p. 1)

c) Convite:

Sobre o Convite, Peixoto (2001) o caracteriza como:

...a modalidade de licitação entre, no mínimo, três interessados do ramo pertinente a seu objeto, cadastrados ou não, escolhidos e convidados pela unidade administrativa. Podem também participar aqueles que, mesmo não sendo convidados, estiverem cadastrados na correspondente especialidade e manifestarem seu interesse com antecedência de 24 horas da apresentação das propostas (PEIXOTO, 2001, p.1)

d) Concurso:

No tocante ao Concurso, Peixoto (2001) faz a seguinte descrição:

é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmio ou remuneração aos vencedores, segundo critérios constantes de edital publicado na imprensa oficial. É comumente utilizado na seleção de projetos, onde se busca a melhor técnica, e não o menor preço (PEIXOTO, 2001. p. 1)

e) Leilão:

Por fim, Peixoto (2001), ao explicar o que é Leilão, nos apresenta o seguinte conceito:

É a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para a venda de bens móveis inservíveis para a Administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou ainda para a alienação de bens imóveis cuja aquisição haja derivado de procedimento judicial ou de dação em pagamento (PEIXOTO, 2001, p.1)

2.2.4.1.1. O Pregão:

Essa modalidade de Licitação foi instituída por meio Medida Provisória de nº 2.026, de 4 de maio de 2000, e convertida na Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002. Ela é definida, em seu artigo 2º, da seguinte maneira:

É a modalidade de licitação para aquisição de bens e serviços comuns, promovida exclusivamente no âmbito da União, qualquer que seja o valor estimado da

contratação, em que a disputa pelo fornecimento é feita por meio de propostas e lances em sessão pública (BRASIL.2000, p. 1).

É importante registrar que O Pregão pode ser realizado de forma presencial ou eletrônica, sendo esta última modalidade regulada pelo Decreto nº 5.450, da Presidência da República, datado de 25 de março de 2005. De acordo com a legislação vigente, o Pregão destina-se exclusivamente a contratação de bens e serviços comuns, independentemente do valor estimado da contratação, sendo que os licitantes devem apresentar propostas de preço por escrito e por lances, que podem ser verbais ou na forma eletrônica (BRASIL, 2000, p.1)

2.2.4.2. Hipóteses de dispensa de licitação.

Explicitadas as modalidades de licitação a que se submete a Administração Pública, considera-se relevante mencionar que existem hipóteses, ou seja, algumas situações em que as contratações de bens e serviços podem ocorrer sem prévio processo licitatório. Nesse caso, elas são realizadas diretamente com a Administração Pública. De acordo com a Lei nº 8.666/93, são duas as hipóteses de compras ou contratações que ocorrem sem a exigência de certame licitatório, são elas: A Inexigibilidade e a Dispensa de licitação. Em relação às diferenças entre Inexigibilidade e Dispensa de licitação, Di Pietro (2002), assevera o seguinte:

A diferença básica entre as duas hipóteses está no fato de que, na dispensa, há possibilidade de competição que justifique a licitação; de modo que a lei faculta a dispensa, que fica inserida na competência discricionária da Administração. Nos casos de inexigibilidade, não há possibilidade de competição, porque só existe um objeto ou uma pessoa que atenda às necessidades da Administração; a licitação é, portanto, inviável (DI PIETRO, 2002, p.310).

2.2.4.3. Tipos de licitação

A Lei Geral de Licitações, Lei nº 8.666/93, define que a Administração Pública, ao decidir realizar uma licitação, poderá se utilizar de três tipos: Menor Preço, Melhor Técnica e Melhor Técnica e Preço; que nada mais são que os critérios utilizados pela administração para seleção da proposta mais vantajosa.

Em relação ao tipo de Licitação de Menor Preço, a Escola Nacional de Administração Pública - ENAP (2014) dispõe ser um:

Critério de seleção em que a proposta mais vantajosa para a Administração é a de menor preço. É utilizado para compras e serviços de modo geral. Aplica-se na aquisição de bens e serviços de informática quando realizada licitação por Pregão (ENAP. 2014. P.12).

Sobre a Melhor técnica, a referida ENAP (2014) nos informa que:

Critério de seleção em que a proposta mais vantajosa para a Administração é escolhida com base em fatores de ordem técnica. É usado exclusivamente para serviços de natureza predominantemente intelectual, em especial na elaboração de projetos, cálculos, fiscalização, supervisão e gerenciamento e de engenharia consultiva em geral, e em particular, para elaboração de estudos técnicos preliminares e projetos básicos e executivos (ENAP. 2014. P.12).

Com relação à Técnica e Preço, a ENAP (2014) a define o termo como:

Critério de seleção em que a proposta mais vantajosa para a Administração é escolhida com base na maior média ponderada, considerando-se as notas obtidas nas propostas de preço e de técnica. É obrigatório na contratação de bens e serviços de informática, nas modalidades tomada de preços e concorrência, quando não se tratar de bens e serviços comuns (ENAP. 2014. p. 12)

2.2.4.4 . Fases da licitação

O processo licitatório, de modo geral, desenvolve-se em duas fases, a primeira de forma interna, e a segunda de forma externa. Preleciona Justen Filho (2008) acerca da fase interna:

Na etapa interna, são praticados os atos necessários à definição da licitação e do contrato que se seguirão. É dita interna porque essa etapa se desenvolve no âmbito exclusivo da Administração, não se exteriorizando perante terceiros (JUSTEN FILHO, 2008, p. 483)

E no que tange a fase externa, o referido autor aduz que:

Essa fase externa da licitação desdobra-se em diversas etapas, a saber: 25 a) Fase de Divulgação: destinada a dar ciência aos terceiros da existência da licitação (seja para que participem da licitação, seja para que fiscalizem sua regularidade). b) Fase de Proposição: destinada à formulação de propostas pelos interessados em participar da licitação. c) Fase de Habilitação: destinada à Administração verificar se os interessados possuem condições de satisfazer as obrigações que pretendem

assumir. d) Fase de Julgamento: destinada à seleção da proposta mais vantajosa. e) Fase de Deliberação: destinada à revisão dos atos praticados e avaliação da conveniência e legalidade do resultado (JUSTEN FILHO, 2008, p. 483).

A fase externa desenvolve-se desde a publicação do edital, ou convite de convocação dos interessados, até a celebração do contrato, podendo nesse processo, ainda ocorrer a anulação ou a revogação da licitação (JUSTEN FILHO, 2008).

Diante o exposto e para fins de entendimento desse projeto de intervenção, considera-se importante registrar que, internamente, a Faculdade de Medicina, quando da realização de suas compras de bens e contratações de serviços, adota a modalidade de licitação denominada Pregão Eletrônico, que é realizada com o tipo da Licitação de Menor Preço.

3. METODOLOGIA

Este estudo apresenta um projeto de intervenção no ambiente de trabalho e, por isso, neste capítulo serão descritos os procedimentos considerados essenciais ao plano de ação. A metodologia empregada nesse estudo pode ser caracterizada como pesquisa-ação, de caráter exploratório, por meio de um estudo caso, com expectativa de ser realizada uma pesquisa qualitativa, caso ocorra a implantação proposta. A escolha deste trabalho como pesquisa-ação parte da definição apresentada por Quirino (2016), conforme o texto a seguir:

A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa (de caráter empírico) que investiga problemas emergentes dos interesses do grupo participante. Trata-se de uma forma de pesquisa social que você pode utilizar se quiser desenvolver ações ou resolver um problema coletivo, envolvendo os participantes representativos da situação ou do problema investigado de modo cooperativo e participativo. Geralmente este tipo de pesquisa supõe uma forma de ação planejada, de caráter social, educacional, técnico etc. (QUIRINO, 2016, p. 8).

Em relação à pesquisa exploratória, Quirino (2016) afirma que ela;

Visa a proporcionar uma maior familiaridade com o problema investigado, sendo utilizada quando existe pouco conhecimento sobre o assunto, com vistas a torná-lo mais claro ou a construir hipóteses ou questões importantes à condução da pesquisa. Trata-se de aprofundar conceitos preliminares, muitas vezes inéditos e interessantes, sobre uma determinada temática, de uma forma mais subjetiva e interpretativa com vistas a tornar a realizada focalizada mais explícita. É um estudo bastante produtivo para quem quer levantar características inéditas e novas dimensões a respeito da população-alvo estudada; parte de uma idéia pré-concebida, uma questão de pesquisa ou hipótese que o pesquisador deseja esclarecer e aprofundar. Podemos dizer que este tipo de pesquisa tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias e serve basicamente para aprofundar os conhecimentos acerca do universo pesquisado, utilizando-se de abordagens qualitativas. A pesquisa exploratória se esforça por melhor definir novos conceitos a estudar, apontando também para a melhor maneira de “medi-los” e de evidenciar rapidamente as diversas interações a que está submetido o objeto de estudo. Suas técnicas permitem explorar e trazer à tona um grande leque de possibilidades sobre o tema tratado. Em síntese, a pesquisa exploratória possibilita a composição de um diagnóstico da situação investigada, além de permitir a utilização de métodos como levantamento de experiências junto aos profissionais que apresentam experiências prática sobre o problema a ser estudado (QUIRINO, 2016, p.21)

Diante do exposto, espera-se que, através da pesquisa-ação e da pesquisa exploratória, seja possível conhecer com detalhes os processos de compras, bem como estabelecer métodos práticos para conduzir o trabalho de maneira a tornar mais eficiente e célere as aquisições de bens e serviços, tornando possível formular uma proposta de intervenção a fim melhorar o desenvolvimento da área de compras na Faculdade de Medicina da UFMG.

No tocante ao Estudo de Caso, toma-se como referência, também, o exposto por Quirino (2016):

O estudo de caso tem um conceito amplo, mas, de modo geral, é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um de poucos objetos, de maneira que permita uma investigação ampla e detalhada do objeto de estudo, sendo um a prática importante sempre que os limites entre determinados fenômenos e o seu contexto não tiverem muito claros. Para tanto, é utilizada uma variedade de fontes de dados para relatar a realidade de forma completa e com uma linguagem mais acessível (QUIRINO, 2016, p.18)

Por acreditar que as definições que fundamentam a metodologia deste projeto foram apresentadas, seguimos com o desenvolvimento dos demais tópicos deste capítulo, assim estruturados: plano de ação, investimento, monitoramento e avaliação.

3.1. Plano de ação

Com o objetivo de propor melhorias para a organização do trabalho, administrativo e operacional, do Setor de Compras da Faculdade de Medicina, através de ações gerenciais, o Plano de Ação será apresentado a partir dos dados coletados e por meio da análise do processo de compras da unidade.

3.1.1. Dados Coletados

O método utilizado para análise do processo de compras baseia-se no levantamento de dados na seção de compras da Faculdade de Medicina, e tem como foco os pedidos de compra de bens e contratações de serviços, realizados no primeiro semestre de 2017.

Cabe salientar que todos os pedidos de compras são devidamente relacionados em planilha do *Excel*, cujos dados são compartilhados pela seção de compras, seção de contabilidade e

seção de almoxarifado, bem como pela assessoria de planejamento financeiro, onde é realizado o acompanhamento e a inclusão de dados.

Além do levantamento de dados na seção de compras, o estudo propõe a construção de um organograma do processo de compras, que se inicia desde a solicitação e finda com a entrega do material. Através do organograma foi possível obter um mapeamento do processo, considerando-se os diferentes tipos de compras.

Para representação gráfica do processo de compras, foi utilizado fluxograma do tipo setorial que, conforme Correia (2005), pode ser assim definido:

é o gráfico que, utilizando símbolos padronizados ou previamente definidos para uma situação específica, representa, em uma sequência lógica, os passos de um processo/atividade, os respectivos documentos, pessoas e/ou órgãos envolvidos (CORREIA, 2005, p.42).

Os dados apresentados no Fluxograma, disponível ao final desse estudo no apêndice, foram coletados no próprio setor de compras e baseados na observação direta dos processos, e nos diálogos informais com outros servidores que trabalham nos setores envolvidos, aos quais: solicitante, setor Financeiro, seção de Compras, seção de Contabilidade e almoxarifado.

A legislação que orienta o processo de trabalho foi levantada utilizando-se de pesquisa bibliográfica, manuais disponíveis nos sites de órgãos de controle da União, e no conhecimento próprio, vivenciado pela autora, na Seção de Compras da Unidade. Após a coleta de dados ora proposta, procedeu-se à análise dos casos, em que a compra de materiais e a contratação de serviço é realizada através da modalidade Pregão, por se tratar do procedimento utilizado em grande parte das contratações, de maior complexidade e que demanda maior tempo.

Tal análise deu-se qualitativamente, realizando um entrelaçamento entre a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso, que resultou na montagem de um processo capaz de atender os prazos institucionais e legais da Faculdade de Medicina da UFMG. São apontadas as atividades realizadas para a concretização da compra de um produto/serviço, considerando os diferentes meios: compra ou contratação de serviço, dispensa de licitação ou processo licitatório. A finalidade foi visualizar o processo como um todo, definindo o tempo médio necessário para que todas as etapas se cumpram e, com isso, determinando pontos em que o processo poderia ser aprimorado.

A concepção do processo de compras manifesta-se através do monitoramento de processos realizados, desde a solicitação até a entrega do material/serviço. Tornando possível, com isso, idealizar o fluxo do processo. Através do mapeamento, por meio do fluxograma, é possível demonstrar com mais clareza e detalhamento todas as atividades realizadas no sistema de compras, possibilitando assim uma melhor visualização e compreensão por parte de qualquer interessado sobre o assunto.

Com ele, foi possível identificar que no primeiro semestre de 2017 foram abertos o total de 18 processos administrativos na modalidade de Pregão eletrônico, dos quais cada um contendo de 15 itens, somam-se 270 pedidos realizados de compras de bens.

No Quadro 1, serão demonstrados os prazos atuais e as propostas para a consecução dos procedimentos expostos na Figura 1 – **Fluxograma**.

Quadro 1: Quadro com prazo atual e ideal para os procedimentos

Atividade	Prazo Médio Atual (dias)	Prazo Médio Ideal (dias)
I	1	10
II	1	1
III	1	1
IV	1	1
V	1	1
VI	3	2
VII	5	3
VIII	8	5
IX	15	2 meses
X	3	2
XII	2	2
XIII	1	1
Total	42	89

Fonte: quadro elaborado pela autora, 2017.

Na sequência, realizou-se a identificação e análise das atividades que apresentam maiores problemas na execução do procedimento de compras pela Faculdade de Medicina da UFMG.

3.1.2. Análise do Processo de Compras da Faculdade de Medicina

Nessa etapa foram examinadas todas as solicitações de compras, realizadas no primeiro semestre de 2017, a fim de identificar quantos processos foram finalizados, e quais as fases adotadas no processo que apresentaram maior desvio no tempo de execução. Assim, com os dados em mãos, os funcionários da seção de compras reuniram-se para identificar os problemas mais recorrentes.

Verificou-se que foram realizados 315 pedidos de materiais/serviços no sistema eletrônico de compras da Faculdade de Medicina da UFMG, no primeiro semestre de 2017. Sendo que 270 correspondem a itens que foram aglutinados em diferentes Pregões eletrônicos e 45 correspondem a dispensas e inexigibilidades de licitação. Com relação aos pedidos que geraram a abertura de pregões eletrônicos, foram constatados dois problemas significativos: a morosidade na análise dos processos, e a falta de planejamento por parte do solicitante.

Na Tabela 1, estão registrados os principais problemas encontrados e a frequência que eles ocorreram nos processos analisados, e que deram origem à lentidão ou a não finalização dos mesmos.

Tabela 1 – Principais problemas ocorridos e frequência de ocorrência junto aos processos

Número	Identificação do Problema	Frequência Ocorrida
I	Morosidade na análise dos processos pela Procuradoria Federal	89%
II	Solicitante não faz planejamento dos pedidos de material/serviço e/ou não segue cronograma de compras determinado pela Seção de Compras	99%

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Identificados os problemas recorrentes, direciona-se à análise específica dos mesmos.

3.1.2.1. Problema Morosidade na análise dos processos pela Procuradoria Federal (PF) da UFMG.

A análise dos processos pela Procuradoria Federal é a etapa que exige maior prazo de tramitação, e é considerada indispensável, uma vez que:

A PF-UFMG é uma instância da Advocacia-Geral da União. Seu objetivo é garantir que o desenvolvimento da universidade esteja amparado pela legislação. A função que mais exige atenção é a de consultoria, onde são respondidas dúvidas e analisadas questões enviadas por membros de toda a comunidade acadêmica. (PF-UFMG, 2008).

Tendo em vista a exigência normativa anteriormente descrita, pode-se compreender que a morosidade de tramitação dos processos de compras ocorre devido aos entraves legais exigidos no âmbito da administração Pública.

3.1.2.2. Problema da falta de planejamento de compras pelo setor solicitante.

Anualmente, a seção de compras, juntamente com a Diretoria da Faculdade de Medicina da UFMG, e a Assessoria de Planejamento Financeiro, encaminha a todos os setores e departamentos da Faculdade, um ofício de solicitação para o envio de uma previsão das aquisições para o ano seguinte, principalmente com relação aos equipamentos permanentes. No final do segundo semestre de 2016, a Assessoria de Planejamento Financeiro da Faculdade, solicitou que os setores e departamentos encaminhassem tais previsões. Contudo, percebeu-se que a maioria deles não atendeu à essa demanda.

No primeiro semestre de 2017, o Setor de Compras elaborou um cronograma de aquisições para o ano de 2017, sendo que a data limite para envio de pedidos ficou estabelecida para o dia 15 de maio de 2017. No entanto, apesar da data limite fixada no cronograma, a Seção de Compras recebeu vários pedidos fora do prazo, o que deixou evidente a falta de planejamento de compras dos setores e departamentos. Assim, para além da exigência legal estabelecida, o planejamento proposto pelo Setor de Compras não é apreendido para a UG, e isso acarreta a morosidade nas aquisições e a impossibilidade de compra ou contratação de um serviço.

3.2. Plano de melhoria da gestão do processo de compras da faculdade de medicina.

Ao analisar os problemas envolvendo os processos de compras, verifica-se que a maior parte das dificuldades encontradas é recorrente em todos os casos. Por conseguinte, entende-se que o foco do plano de melhoria deve ser estabelecido a partir das causas desses entraves, para que se torne viável a proposição de soluções. Apesar da complexidade da causa dos problemas, e da escassez de recursos disponíveis para solucionar os mesmos, acredita-se que existam medidas que podem ser tomadas para a melhoria desses processos, conforme detalhadas a seguir.

3.2.1. Gestão de Compras e Contratos

Diante dos problemas apresentados, verifica-se que o procedimento de compras e contratações de bens e serviços na Faculdade de Medicina carece de planejamento em suas aquisições. Uma vez que o Setor de Compras, por mais que envide esforços na divulgação de cronograma de compras, trata-se de um setor de cunho operacional. Para que se possa melhorar a atual Gestão de Compras e Contratos da Faculdade de Medicina da UFMG, dada a dimensão da Unidade, é necessário implantar um Setor de Gestão de Compras e Contratos de Bens e Serviços, para melhor aproveitamento dos recursos e maximização dos processos.

Diferentemente do campo de atuação do Setor de Compras, limitado à esfera operacional, o Setor de Gestão de Compras e Contratos de Bens e Serviços, ora proposto, teria maior autonomia e relevância no contexto administrativo e gerencial. Acredita-se que, com a visão estratégica desse novo setor, as tramitações exigidas para o processo de compras serão melhor desenvolvidas, garantindo assim, a qualidade e agilidade que o trabalho requer.

3.2.1.1. Implantação do Setor de Gestão de Compras, Contratos e Materiais

Para que seja viável a implantação do setor de Gestão de Compras, Contratos e Materiais, espera-se que, inicialmente, a Diretoria da Faculdade de Medicina compartilhe desse interesse, bem como que o assunto seja assumido como pauta de análise e discussão

no conjunto de suas metas político-gerenciais. Ademais, para que se possa introduzir o plano, faz-se necessário que os usuários também estejam abertos às mudanças para que seja possível a implementação do plano. Uma vez implantado, o Setor de Gestão de Compras, Contratos e Materiais, sugere-se que a coordenação e monitoramento da implementação do referido setor fique a cargo do Superintendente Administrativo da Unidade.

3.2.1.2 Potenciais Atribuições do Setor de Gestão de Compras e Contratos e Materiais.

Para melhor entendimento do Setor de Gestão de Compras e Contratos e Materiais, sugere-se, dentre outras que poderão ser acrescentadas, as seguintes atribuições:

- a) Elaborar, em conjunto com a Assessoria de Planejamento e Seção de Compras, cronogramas de aquisição de bens e serviços;
- b) Expedir comunicados sobre prazos e datas limites para formalização de pedidos de aquisições de bens e serviços.
- c) Controlar e Fiscalizar pedidos de compras, afim de evitar gastos desnecessários;
- d) Fiscalizar contratos;
- e) Auxiliar o setor de Almoxarifado na gestão de materiais em estoque.
- f) Auxiliar o setor de Almoxarifado na verificação de qualidade dos materiais recebidos dos fornecedores;
- g) Efetuar Levantamento e controle das compras recorrentes; afim de se evitar a perda de prazos e recursos financeiros.

3.2.2.2 – Análise dos processos de aquisições de bens e serviços pela Procuradoria Federal junto à UFMG.

No que refere-se a análise dos processos pela Procuradoria Federal da União junto à UFMG, não se pode traçar planos de melhorias, pela limitação em acessar o setor. Portanto, sugere-se que a autoridade superior da Unidade efetue reunião com as partes envolvidas, com vistas a discutir e encontrar uma possível solução para o problema.

3.3. Investimento

O projeto de intervenção, a ser implementado junto ao processo de compras da Faculdade de Medicina, requer inicialmente a contratação de dois servidores, seja pela criação de novos cargos ou pelo remanejamento de pessoal, ação que fica a critério da instituição. Esses servidores deverão ter material de trabalho em um local específico na Unidade, e serão subordinados à Superintendência Administrativa. Espera-se, também, que sejam remanejadas ou adquiridas duas estações de trabalho e dois computadores. Nesse caso, os materiais devem ser custeados com capital próprio da Faculdade de Medicina.

Além dos recursos humanos e materiais, sugere-se ainda que a Diretoria da Faculdade de Medicina invista em treinamento e qualificação dos servidores a serem lotados no Setor de Gestão de Compras, Contratos e Materiais, afim de garantir eficiência nas atividades para o alcance do objetivo proposto neste projeto de intervenção.

3.2. Monitoramento/acompanhamento e avaliação

Após a implementação desse plano de ação de melhorias, o Superintendente Administrativo, em conjunto com os setores envolvidos no processo de compras, deverá realizar o monitoramento e controle das ações, com a finalidade de verificar se as mudanças tiveram significativo resultado, adequando aquilo que for necessário.

Para que se possa determinar se o projeto de intervenção foi bem-sucedido, será necessário avaliar o desenvolvimento da Gestão de Compras e Contratos, investigando quão eficiente se tornou o processo de compras e se o objetivo foi atingido. Caso contrário, o processo deverá ser revisto. Para isso, propõe-se que sejam realizadas reuniões periódicas com os agentes envolvidos no processo de compras, além da implantação de cronogramas de cumprimento das etapas, que destaque os prazos a serem respeitados pelos setores.

4. Cronograma

As etapas, e o tempo necessários para possibilitar a implantação deste projeto de intervenção, estão agrupados no Quadro 2. Acredita-se que serão necessários dois meses para a fase a execução da fase inicial do plano. Para garantir sua aprovação junto à diretoria

da Faculdade, os nomes dos meses não são apontados. Ao invés disso são nomeados de “mês 1” e “mês 2”.

Quadro 2 – Cronograma de Implantação do Setor de Gestão de Aquisições de Bens e Serviços

ATIVIDADES	MÊS 1				MÊS 2			
	SEMANAS				SEMANAS			
	1 ^a	2 ^a	3 ^a	4 ^a	1 ^a	2 ^a	3 ^a	4 ^a
Reuniões, análises e discussões dos atores e setores envolvidos	x	x						
Verificação de recursos necessários		x	x					
Aprovação dos recursos pela Direção				x	X			
Implementação do novo setor					X	x		
Análise dos resultados por meio de relatórios e pesquisas <i>in loco</i>							x	x

Fonte: elaborado pela autora, 2017

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Objetivando construir uma base teórica que orientasse essa pesquisa, foi realizado um levantamento de trabalhos que abordassem teorias de Gestão por Processos, para então apresentar o Processo de Compras da Faculdade de Medicina da UFMG, que é o objeto análise desse estudo.

A Gestão por processos vem sendo adotado por várias empresas, com o fim de se tornarem mais competitivas, adquirindo maior eficiência operacional. Um paradigma de desenvolvimento organizacional eficiente passa, impreterivelmente, pela melhoria dos processos de gestão, e pela exposição de um sistema de informação capaz de aprimorar os processos e procedimentos relativos às compras realizadas, tornando-os mais transparentes, coerentes e de fácil apuração pelos agentes envolvidos.

Como o estudo foi feito em uma instituição pública, buscou-se expor também aspectos de uma organização desse caráter, como princípios e fins que a orientam, normas e

procedimentos, legislação sobre licitações e questões sobre compras na Administração Pública. A eleição do processo de aquisição de bens e serviços se deu pela sua importância e transversalidade por todos os setores da instituição, e acredita-se que a implantação da proposta de melhoria irá causar um grande impacto sobre o andamento da atividade fim da Faculdade de Medicina da UFMG.

A presente pesquisa analisou a eficiência dos processos de compras públicas realizados pela Faculdade de Medicina da UFMG, sob a ótica de gerenciamento de processos, e identificando e apresentando oportunidades de melhoria. Para tanto, o atual modelo de compras foi desenhado e, conseqüentemente, apresentou uma proposta de intervenção.

Para entender como funciona o processo de compras dentro da instituição, fez-se necessário o mapeamento de suas atividades, desde a entrada do pedido até o recebimento do produto/serviço. Através do mapeamento, entrevistas e a análise de documentos, um quadro com os problemas e os impactos causados por eles foi formulado, auxiliando na identificação das oportunidades de melhoria buscadas nos objetivos do estudo.

Tendo em vista a metodologia apresentada na seção de análise, e as discussões de gestão das compras públicas sob uma ótica de processos, deve-se considerar que a realizada na faculdade, atualmente, não está de acordo com os princípios de eficiência e eficácia difundidos pela Administração. No momento em que os recursos públicos estão mal gerenciados não é possível considerar que o interesse público foi atendido.

Como o processo de melhoria foi desenvolvido juntamente com os solicitantes, funcionários e diretoria da instituição, e segue princípios como aumento da transparência do processo; redução de trabalhos; e uma melhor gestão dos recursos, presume-se que o impacto será positivo para todos os envolvidos. Através das melhorias aqui propostas, a Faculdade de Medicina da UFMG poderá gerir com maior eficiência suas Compras ao adotar um processo mais ágil e confiável, que ofereça, com segurança, o planejamento de suas compras.

O fechamento desse trabalho não resulta obrigatoriamente no fim dessa questão, e acredita-se que pode servir de base inicial para futuros estudos, seja empregando novas abordagens de melhorias, seja na composição de artigos, projetos de especialização ou mestrado. A pesquisa aponta que o tema precisa ser aprofundado devido a relevância aqui apresentada.

Por fim, espera-se que as melhorias sugeridas possam ainda ser reproduzidas em outras unidades da UFMG em sintonia com cada caso em particular, e em prol da melhoria do processo de compras da instituição.

6. REFERÊNCIAS

BALLOU, R. H. *Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física*, São Paulo: Atlas, 2011.

BARBOSA, Ramon Caldas. *Licitação Pública: Noções Gerais do Dever de Licitar*. Disponível em: <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/redu/article/viewFile/1892/1439>> Acesso em 22 de nov.2017.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Constituicao.htm> Acesso em 18 de out.2017.

BRASIL. *Lei nº 8666, de 21 de julho de 1993*. Institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Presidência da República, Brasília, DF, 21 Jun. 1993. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm >. Acesso em 1 de dez.2017.

BRASIL. *Medida Provisória n.2.026*, de 4 de maio de 2000. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, 4 maio 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/antigas/2026.htm>. Acesso em 24/11/2017.

CHAVES, Ana Flávia Alcântara Rocha. *Estudo das variáveis utilizadas na decisão de compras no comércio varejista de alimentos de auto-serviço supermercados*. Dissertação (Mestrado). USP, São Paulo, 2002.

CORREIA, Antonio Nival. *Organização, Sistemas e Métodos*, São Paulo: LCTE Editora, 2005.

CURY, Antonio. *Organização e Métodos: Uma visão holística*. Ed.8. rev. e amp. – São Paulo: Atlas, 2007

DAVENPORT, Thomas H. *Reengenharia de processos*. Publicação: Rio de Janeiro. Campus. 1994.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito administrativo*. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. *Conceitos, princípios e boas práticas da licitação pública aplicadas à SFTI*. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1127/1/M%C3%B3dulo_2.pdf>. Acesso em 27 de novembro de 2017.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. *Cadernos de Excelência: Processos*. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2006. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAGlb0AK/gestao-qualidade-processos>>. Acesso em 27 novembro de 2017.

GONÇALVES, Paulo Sergio. *Administração de Materiais*. 3ª edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

HARRINGTON, James H. *Aperfeiçoando Processos Empresariais*. São Paulo: Makron Books, 1993.

JUSTEN FILHO, Marçal. *Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos*. 12. ed. São Paulo: Dialética, 2008.

MEIRELLES Hely Lopes, *Direito Administrativo Brasileiro*. 30. ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

MELO, Alessandro Silveira. *Gestão de Compras Públicas: Um Estudo de Caso na Unipampa – Campus Dom Pedrito*. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/71346/000870856.pdf?s.>> Acesso em 27 de novembro de 2017

OLIVEIRA, Bernardo Carlos S. C. M./ SANTOS, Luis Miguel Luzio dos. *Compras públicas como política para o desenvolvimento sustentável*. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v49n1/0034-7612-rap-49-01-00189.pdf>> Acesso em 22 de outubro de 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. *Revitalizando a empresa: a nova estratégia de reengenharia para resultados e competitividade: conceitos, metodologia, práticas*. São Paulo: Atlas, 1996.

PAIM, Rafael et al. *Gestão de processos: pensar, agir e aprender*. Bookman Editora, 2009.

PEIXOTO, Marco Aurélio Ventura. *Modalidades de licitação: da concorrência ao pregão*. In: Nov, 2001. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/2363/modalidades-de-licitacao-da-concorrenca-ao-pregao#ixzz3HZF1uR4n>>. Acesso 24 de novembro de 2017.

QUIRINO, Raquel. *Elaboração de projetos*. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUCMINAS. *Curso de Especialização em Pedagogia Empresarial. Disciplina "Projetos Educacionais na Empresa"*. Apostila. Belo Horizonte, 2016.

ROSA, Rodrigo Alvarenga. *Gestão Logística*. 2012. Disponível em: <<http://cegpm.virtual.ufpb.br/wp-content/uploads/2013/07/GEST%C3%83O-LOG%C3%8DSTICA.pdf>>. Acesso em 28 de novembro de 2017.

ROSA, Rodrigo de Alvarenga. *Gestão Logística*, Florianópolis: CAPES, 2012.

RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. *Melhores Desempenhos das Empresas – Uma abordagem Prática para Transformar as Organizações através da reengenharia*. São Paulo: Editora Makron Books, 1994.

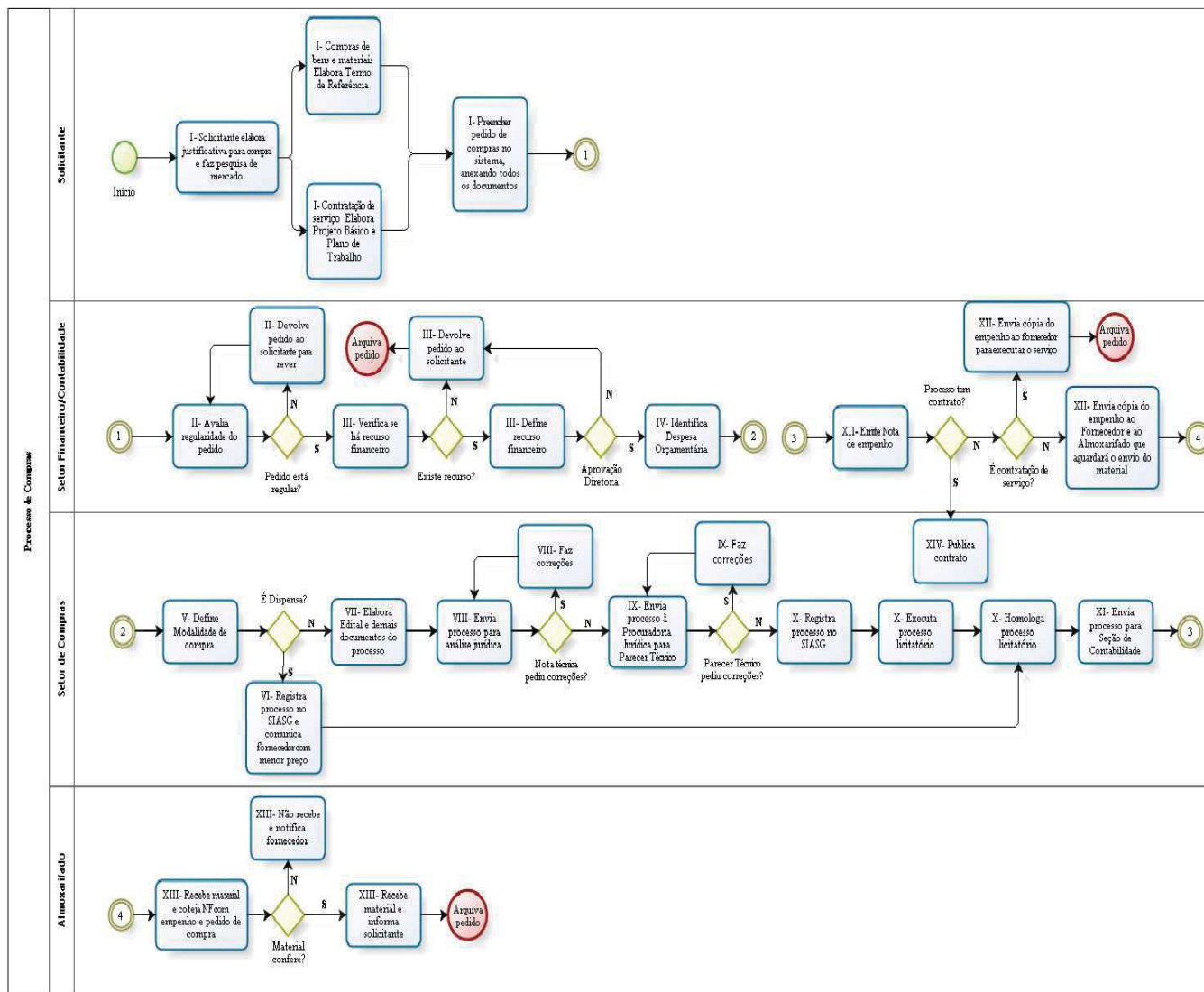
SENADO FEDERAL. Glossário. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/orcamento/glossario?search_letter=u> Acesso em 04 de outubro de 2017.

SILVEIRA, Marcileni Basso. CAMARGO, Maria Emilia. O Processo de Compras na Prefeitura Municipal de Santa Maria - Revista Eletrônica - ISSN 1677- 4280 - Edição Especial -2006. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/%20viewFile/65/57>>. Acesso em 24 de nov. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. Procuradoria Federal da UFMG.2008. Disponível em <<https://www.ufmg.br/online/arquivos/009708.shtml>>. Acesso em 01 de nov. 2017.

7.APÊNDICE:

Figura 1: Fluxograma do processo de aquisição de bens e serviços da Faculdade de Medicina da UFMG.



Fonte: Elaborado pela autora em 2017