

FACULDADE DE EDUCAÇÃO
Gestão das Instituições Federais de Educação Superior

MARCIA MARQUES DE RESENDE MIRANDA

**SEÇÃO DE COMPRAS E ALMOXARIFADO: uma proposta de reestruturação do
Setor no âmbito da Escola de Enfermagem da UFMG**

Belo Horizonte
2016

MARCIA MARQUES DE RESENDE MIRANDA

SEÇÃO DE COMPRAS E ALMOXARIFADO: uma proposta de reestruturação do Setor no âmbito da Escola de Enfermagem da UFMG

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Especialização em Gestão das Instituições Federais de Educação Superior.

Linha de Pesquisa: Gestão e Trabalho

Orientadora: Profa. Magda Auxiliadora dos Santos Barbosa Bastos

FOLHA DE APROVAÇÃO

Título do TCC: SEÇÃO DE COMPRAS E ALMOXARIFADO: uma proposta de reestruturação do Setor no âmbito da Escola de Enfermagem da UFMG

Aluna: Márcia Marques de Resende Miranda

Trabalho de Conclusão de Curso, modalidade especialização, defendido junto ao Programa de Gestão das Instituições Federais de Ensino Superior . Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais . aprovado pela banca examinadora, constituída pelos professores:

Profa. Magda Auxiliadora dos Santos Barbosa Bastos
Orientadora

Prof. Eucídio Pimenta Arruda

Prof. Ricardo Viana Velloso

AGRADECIMENTOS

Aos meus amigos, que me apoiaram e compreenderam as renúncias profissionais que tive que fazer para poder me dedicar aos estudos.

À minha orientadora, Magda Auxiliadora dos S B Bastos, pela paciência e estímulo.

À minha filha, que com boa vontade me auxiliou com as dicas de informática.

Aos meus colegas, que de alguma forma contribuíram para o desenvolvimento desta pesquisa, em especial ao colega Cleverson de Faria pelas dicas de formatação e normalização.

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo propor a reestruturação da Seção de Compras e Almoxarifado da Escola de Enfermagem da UFMG, visando atender às demandas de forma adequada, eficiente e eficaz. Para tanto, pautou-se no Estudo de Caso, enquanto metodologia científica e utilizou-se, como fonte de coleta de dados, pesquisa documental somada às observações da autora do dia a dia de trabalho. No tocante ao cronograma de implantação, são apresentados dois quadros sendo, um com os prazos esperados a partir de 2016 e, outro, atemporal, que tem por meta proporcionar a aplicabilidade do plano de ação a qualquer momento. O orçamento necessário é consideravelmente baixo tendo em vista a melhoria do setor tanto do ponto de vista de sua infraestrutura, quanto de mobiliário e recursos humanos. Espera-se que, este projeto, ao aproveitar a oportunidade fornecida pelo curso de Especialização em Gestão das Instituições de Educação Superior . GIFES de elaborá-lo, possa contribuir com sugestões de aperfeiçoamento não só para a Seção em foco mas, também, para toda a Unidade, a partir de reflexões sobre os problemas enfrentados no ambiente laboral. Isto significa dizer que, em síntese, são pequenas as ações propostas, porém, acredita-se, serem de grande impacto positivo para que a Seção de Compras e Almoxarifado venha a cumprir sua função de melhor atendimento aos usuários além de proporcionar à equipe possibilidade de motivação, crescimento profissional e, acima de tudo, melhores condições de trabalho.

Palavras Chave: Seção de Compras e Almoxarifado, Escola de Enfermagem, Reestruturação.

QUADROS

Quadro 1 . Cronograma Esperado	24
Quadro 2 . Cronograma Flexível	25
Quadro 3 . Orçamento Estimado	26.

SIGLAS

UFMG . Universidade federal de Minas Gerais

EEnf . Escola de Enfermagem

GIFES . Gestão das Instituições de Educação Superior

REUNI - Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

REME - Revista Mineira de Enfermagem

CENEX . Centro de Extensão

NAPq . Núcleo de Apoio à Pesquisa

Comprasnet . Portal de Compras do Governo Federal

SUMÁRIO

SUMÁRIO	8
1. INTRODUÇÃO	9
1.1 Apresentação	9
1.2 Contextualização.....	9
1.3 Problema	11
1.4 Justificativa.....	11
1.5 Objetivos	11
1.5.1 Objetivo geral	12
1.5.2 Objetivos específicos	12
1.6 Resultado Esperado:.....	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 Da Escola de Enfermagem.....	13
2.2 Do Setor de Compras e Almoxarifado.....	14
2.3 Da Gestão de Compras: legislações e rotinas	15
3. METODOLOGIA OU ESTRATÉGIA DE AÇÃO	18
3.1. Estratégias de ação.....	19
3.1.1 Da Estrutura Física.....	19
3.1.2 Do Almoxarifado.....	19
3.1.3 Da Seção de Compras	20
3.1.4 Das Propostas	21
3.2 Recursos Humanos.....	20
3.3 Das rotinas, do planejamento e da organização	21
4. CRONOGRAMA	24
5. ORÇAMENTO ESTIMADO	266
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	27
REFERÊNCIAS.....	28

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação

Nos últimos sete anos, a Universidade Federal de Minas Gerais . UFMG, através do projeto de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais . REUNI, ampliou o acesso e a permanência nos cursos de ensino superior, promovendo expansão física, acadêmica e pedagógica na instituição. Nesse contexto, há que se considerar, também, que o crescimento organizacional afetou consideravelmente a demanda de atividades de todos os setores administrativos. Outrossim, a Seção de Compras da Escola de Enfermagem sofreu impactos significativos em sua rotina de trabalho, avolumando-se solicitações e com especificidades cada vez mais variadas. Por conseguinte, visando propor alternativas de reestruturação do setor, para melhor adequá-lo às novas exigências, tanto do ponto de vista de espaço físico quanto à ampliação do quadro de servidores, este trabalho está dividido em quatro capítulos. O primeiro, diz respeito à introdução, aqui detalhada, onde estão apresentados o contexto, a pergunta norteadora, os objetivos e a justificativa do projeto de intervenção. O referencial teórico será abordado no segundo capítulo, com enfoque na reestruturação organizacional além da caracterização do setor, suas funções, principais demandas e dificuldades. Em seguida, no terceiro capítulo, será detalhada a metodologia através do plano de ação que se espera implantar. Por fim, no quarto capítulo, serão descritas as considerações finais com destaque para as conclusões e recomendações para futuros trabalhos.

1.2 Contextualização

A atividade de compras e de almoxarifado constituem rotinas e procedimentos integrantes do processo logístico de uma instituição e de fundamental relevância na gestão de projetos e na viabilidade organizacional de uma instituição de ensino acadêmico. A grande complexidade e especificidade de rotinas demandam constantes atualizações, conhecimentos da legislação vigente e uso de novas tecnologias que exigem o envolvimento dos funcionários num processo contínuo de melhoria.

A Seção de Compras e Almoxarifado da Escola de Enfermagem da UFMG, objeto deste estudo, encontra-se em via de ~~um~~ colapso+ frente à realidade vivenciada, tanto no que consiste ao quadro de funcionários quanto à crescente demanda de trabalho. Percebe-se, ainda, a necessidade de inovação para se adequar a realidade tecnológica e de gestão que se avoluma nos últimos tempos. Isto significa dizer que, em 2005, existia na Escola de Enfermagem um único curso de graduação e que, no momento, conta-se com o acréscimo de outros dois além dos cursos de mestrado e doutorado. Soma-se a isso, a crescente oferta de cursos de especialização para que se possa observar a criação e ampliação dos laboratórios de ensino e o consequente impacto na demanda de compras.

Historicamente a Seção de Compras e Almoxarifado desta Escola funcionou por mais de 20 anos com dois funcionários; um no cargo de chefia, responsável pelo gerenciamento, pela execução de tarefas operacionais do sistema de materiais da administração central - acompanhamento do estoque e levantamento da necessidade de reposição - e das atividades referentes à compras. Outro executando a função de almoxarife . recebimento, guarda e entrega de materiais.

Em 2005, com o início da expansão na Escola de Enfermagem, a autora deste projeto passou a integrar a equipe, ficando responsável pelas compras por dispensa de licitação, que eram as mais demandadas, por serem de baixo valor e em pequenas quantidades, e que dispensavam a realização de pregão além de terem caráter imediato.

Diante o quadro reduzido de servidores, percebe-se que as atividades vem sendo executadas com dificuldade, contudo, satisfatoriamente, atendendo apenas as demandas prioritárias e urgentes.

A falta de planejamento e de procedimentos adequados e bem definidos para além de comprometer a eficiência e a eficácia do atendimento ao usuário, se constitui como um dos maiores problemas a serem resolvidos, pois vem causando muito *stress*, serviços repetitivos ou desnecessários, além de dificultar o cumprimento das normas e legislações estabelecidas pelo governo.

1.3 Problema

Ao longo do tempo são muitas as dificuldades vivenciadas e, com a eminência de aposentadoria da servidora ocupante do cargo de chefia, acredita-se que o futuro da Seção encontra-se seriamente comprometido do ponto de vista funcional. Nesse cenário, apresenta-se a seguinte pergunta norteadora deste projeto: Como reestruturar a Seção de Compras e Almoxarifado da Escola de Enfermagem para atender às demandas de forma adequada, eficiente e eficaz?

1.4 Justificativa

A reestruturação da Seção de Compras e Almoxarifado da Escola de Enfermagem é uma necessidade urgente. Espera-se que novos funcionários sejam incorporados à equipe, ora para substituição dos atuais, por força de aposentadoria, ora por expansão do quadro funcional e, por isso, os procedimentos de rotina deverão ser revistos para que possibilite otimizar as atividades e melhor atender às demandas da instituição sem comprometimento da legislação vigente.

A relevância deste trabalho pode ser justificada na oportunidade que se propõe para refletir sobre a gestão administrativa atual, sua estrutura organizacional, o planejamento das compras e atividades pertinentes e os recursos humanos necessários para o atendimento de forma adequada, eficiente e eficaz de todas as demandas do setor.

Por não se ter notícia de estudos desta natureza na Escola de Enfermagem, acredita-se que as propostas a serem apresentadas, para execução a curto e médio prazos, possam contribuir para reestruturação de outros espaços institucionais no âmbito da própria unidade e da UFMG.

1.5 Objetivos

Para responder à questão principal deste trabalho, os objetivos estão divididos em objetivo geral e específicos.

1.5.1 Objetivo geral

O objetivo geral do projeto consiste em propor a reestruturação da Seção de Compras e Almoxarifado da Escola de Enfermagem da UFMG visando atender às demandas de forma adequada, eficiente e eficaz.

1.5.2 Objetivos específicos

Para o desenvolvimento do objetivo geral, necessita-se:

1. Conhecer a estrutura atual da Seção de Compras e Patrimônio da Escola de Enfermagem, suas características e demandas.
2. Analisar o ambiente físico para subsidiar a proposta de compras de novo mobiliário e equipamentos.
3. Demonstrar a atual equipe de servidores e apresentar a necessidade de novas aquisições de pessoal.
4. Avaliar as necessidades de capacitação de pessoal e propor treinamentos na área de legislação, tecnologia, sistemas e de gestão.
5. Apresentar os atuais procedimentos e rotinas do Setor com vistas a propor a redefinição dos mesmos.
6. Descrever as atribuições administrativas e operacionais desempenhadas pelos servidores . ocupante do cargo de chefia/gestor e demais membros da equipe . a fim de elaborar fluxograma com redefinição de tarefas, por função.

1.6 Resultado Esperado

Que se possa, a partir da proposta de reestruturação, desenvolver o trabalho de equipe de forma participativa nas decisões e compartilhamento de tarefas para propiciar um atendimento às demandas de maneira adequada, eficiente e eficaz.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico do presente trabalho está estruturado em três tópicos, assim descritos: o cenário da Escola de Enfermagem; a caracterização da Seção de Compras e Almoxarifado na UFMG - sua história de criação, estrutura, funcionamento e legislação - e, por fim, os conceitos e a relevância da reestruturação organizacional que subsidiará o plano de ação que se espera desenvolver.

2.1 Da Escola de Enfermagem

Criada por iniciativa da Diretoria da Escola de Saúde Pública e da Diretoria da Faculdade de Medicina da UFMG em julho de 1933, com a denominação Escola de Enfermagem Carlos Chagas, esteve vinculada à Secretaria de Educação e Saúde do Estado de Minas Gerais até 1948. Em 1950, o vínculo passou a ser junto à Escola de Saúde Pública da Secretaria de Saúde e Assistência do Estado de Minas Gerais. Neste mesmo ano, em dezembro, ocorreu a sua vinculação à Faculdade de Medicina para, em 1968, alcançar o *status* de unidade autônoma na Universidade Federal de Minas Gerais (Decreto Nº 62.317/ 68). Nessa ocasião, passou a ser denominada Escola de Enfermagem da UFMG. Desde a sua criação funcionou em várias localidades externas à universidade e somente em 1962 foi instalada no atual endereço, com a construção de prédio próprio finalizada em 1972 (UFMG, 2015).

No seu jubileu de Ouro, ao completar os 50 anos, iniciou-se uma organização para a pesquisa e as especializações em Saúde Pública e Enfermagem Médico Cirúrgica foram as primeiras iniciativas em pós-graduação. Em 1994, iniciou-se o Curso de Mestrado em Enfermagem. Em 1996, criou-se a Revista Mineira de Enfermagem, (REME) e em 2004 foi criado o curso de graduação em Nutrição, exigindo expansão do espaço físico para criação do prédio sul. Em 2005, o curso de Mestrado tornou-se multiprofissional e ampliou-se com a criação do Curso de Doutorado em Enfermagem. Em 2009, criou-se, no horário noturno, o Curso de Gestão em Serviços de Saúde. Em 2014, implantou-se o curso de mestrado em Nutrição (UFMG, 2015).

Atualmente, a Escola de Enfermagem é composta de quatro departamentos acadêmicos sendo eles: o Departamento de Enfermagem Básica, Departamento de Enfermagem Aplicada, o Departamento de Enfermagem materno Infantil e Saúde Pública e o Departamento de Nutrição e de instâncias administrativas, a saber: Superintendência Administrativa, Secretaria Geral, Seção de Compras e Almoxarifado, Seção de Contabilidade, Seção de Pessoal, Seção de Serviços Gerais, Seção de Ensino, CENEX/NAPq, Colegiados de Graduação e de Pós-Graduação, Secretarias de Departamentos e os Laboratórios de Graduação e de Pós-Graduação. Recentemente a Escola comemorou seus 80 anos. Atualmente a Escola possui um corpo docente de 90 professores, de 1.144 alunos e 43 de funcionários (UFMG, 2015).

Diante o histórico percebe-se que a ampliação dos cursos foi importante para que a Escola de Enfermagem se consolidasse como espaço autônomo de ensino, pesquisa e extensão e demandasse novos espaços físicos para abrigar laboratórios, salas de aulas e estruturas administrativas (UFMG, 2015).

2.2 Do Setor de Compras e Almoxarifado

Este tópico foi elaborado tendo como base os registros constantes em UFMG (2015) além de registros internos e observações da autora.

Na estrutura hierárquica administrativa, a Seção de Compras e Almoxarifado da Escola de Enfermagem da UFMG está subordinada à Diretoria e Superintendência Administrativa da Escola e relaciona-se funcionalmente com todos os setores desta.

Localiza-se no andar térreo trabalha em proximidade física e em conformidade funcional com a Seção de Contabilidade.

Historicamente, apesar de não serem encontrados registros escritos referente a criação da Seção, é possível aferir, a partir dos depoimentos de funcionários com mais tempo de serviço, que funcionava em conjunto aos setores de contabilidade, almoxarife e patrimônio como seção única de infra estrutura.

Aproximadamente, há 20 anos, ocorreu a divisão do Setor em duas Seções distintas: a Seção de Contabilidade e Patrimônio e, a Seção de Compras e Almojarifado com a conseqüente reforma no espaço físico existente na época.

A partir de então a Seção, foco deste projeto, passou a funcionar com um servidor desempenhando as tarefas relativas às compras e almojarifado e outro na função de almojarife, responsável pelo recebimento, guarda e distribuição de materiais. Atualmente, conta com três servidores, ocupantes do cargo de assistentes em administração, assim designados: chefe, comprador e almojarife. Estes funcionários estão com suas aposentadorias previstas para 2015, 2018 e 2019, respectivamente.

2.3 Da Gestão de Compras: legislação e rotinas

A atividade de compras, conforme afirma Franco e Vale (2004), antes vista como um conjunto de funções rotineiras da administração, hoje é compreendida como parte diretamente integrante dos processos logísticos das organizações.

Na área pública percebe-se mudanças profundas implementadas pelo governo em relação à compras utilizando-se da tecnologia da informação. Tais ações são implementadas, buscando-se a excelência em aquisições de bens através de sistemas eletrônicos que respondem de forma positiva frente à complexidade das compras governamentais. A complexidade das compras exige que seus procedimentos sejam calcados em conceitos de profissionalização, transparência e desburocratização (FERRER, 2012).

O Comprasnet, portal de compras do governo, permite maior transparência na aplicação dos recursos e legalidade nos processos. Ademais, para Ferrer (2012), o Brasil é um dos países mais avançados no mundo no que se refere à inovação em compras públicas e coloca a Lei 10.520/2002 como marco legal para uma nova forma de fazer compras. Outrossim, afirma que o pregão eletrônico representa a grande inovação na área a partir do momento em que consolida uma nova forma de comprar, mais ágil, mais eficiente e mais barata.

Na mesma linha de pensamento, Pinto (2002), afirma que a informática impulsionou a inovação nas normas e rotinas para o setor de compras, permitiu maior transparência, ampliou a participação e competitividade e possibilitou mecanismos de controles gerenciais. Vários sistemas eletrônicos para gestão foram incorporados ao exercício da função de compras e almoxarifado, demandando treinamentos de funcionários e adaptações dos setores às novas ferramentas tecnológicas de informação.

Conforme esclarece Ferrer (2012), a supervalorização dos meios eletrônicos parece, ou nos leva a acreditar que conseguimos a solução da maioria dos problemas e que sua implementação acarreta melhoria da eficiência e da eficácia nas compras. Porém, o processo de compras implica em duas fases (interna e externa) e não é visto de forma sistêmica no meio eletrônico do governo. Os sistemas eletrônicos resolvem a fase externa, ou o que implica o processo licitatório.

A fase interna, que consiste do momento em que surge a demanda de aquisição até o início do processo licitatório é, conforme termos populares, os bastidores, o que não aparece mas é de grande relevância e com maiores dificuldades nas seções de compras. Neste cenário, percebe-se que as maiores dificuldades decorrem da falta de planejamento e falta de uma visão sistêmica da atividade por todos os envolvidos no processo e na gestão como um todo (FERRER, 2012).

Eficiência é a palavra chave que orienta o governo nas inovações tecnológicas e na atualização de leis referente às compras públicas conforme afirma Trindade (2009). Todavia, as maiores dificuldades estão nas pessoas que não acompanham as mudanças e não buscam aprimorar conhecimentos com treinamentos necessários para aplicação dessas implementações e tecnológicas jurídicas. Afirma, o autor, que muitas repartições públicas ainda se encontram burocratizadas e funcionando com excesso de formalismo por insistirem em não acompanhar o que o governo tem feito de melhor que são as inovações tecnológicas e legais, é preciso treinamento e incentivo ao aprimoramento para que os servidores envolvidos nas áreas de compras queiram mudar sua forma de pensar e queiram acompanhar as mudanças.

De acordo com Filho (2013) o servidor público precisa otimizar sua própria conduta, não somente para o respeito à lei, como também, por uma questão moral, pois a eficiência constitui dever indeclinável e extensível a todo agente público.

Diante o contexto, pode-se inferir que o aspecto jurídico em compras é dinâmico e exige atualizações constantes, pois a cada dia o governo revoga e estabelece normas que orienta as nossas ações. Ao procurar corrigir ineficiência adota os princípios de legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade, igualdade, probidade administrativa, celeridade e economicidade. Mais recentemente, por força de lei, surge a necessidade de introduzir o princípio de sustentabilidade às compras públicas, demandando mais especificidade em diversas áreas do conhecimento (FILHO, 2013).

O artigo de Pimenta (1998) refere-se à Lei 8.666/93 como sendo um dos principais entraves a melhoria da gestão de aquisições governamentais. Desde 1998, seus estudos já apontavam para o fato que o excesso de formalismo e de uniformização nos procedimentos eram os responsáveis pela demora excessiva na realização das compras além de apresentar controle burocrático e de eficácia duvidosa dos processos. Este autor acreditava que a mudança nos próximos anos seria na organização do trabalho tendendo para descentralização externa de serviços.

Nos dias atuais, as compras públicas ganharam relevância no cenário econômico e de desenvolvimento conforme esclarece Ferrer (2012), ao afirmar que, se bem planejada e executada corretamente, a política de compras públicas é capaz de maximizar os impactos positivos e minimizar as consequências negativas dos atos de consumo de governos, em direção a um modelo próspero, ambientalmente correto e socialmente correto. Daí a importância de comprar bem e a necessidade de um bom planejamento que, no dizer de Dias (2015, p.1) é um sonho de todo comprador de um órgão público porque: ~~Pl~~planejar é preciso, planejar é legal+.

Em síntese, pode-se dizer que políticas de compras públicas bem geridas promovem o desenvolvimento da economia local e a conseqüente geração de emprego, assim como o fortalecimento das micro e pequenas empresas, a proteção ambiental e a redução das falhas de mercado. Compras é uma atividade meio para a realização

das políticas públicas. Por isso é necessário uma visão sistêmica de todo o processo. Uma ação na área da saúde, da educação e na segurança não terá êxito se não for conjugada com uma boa política de compras (TRINDADE, 2009).

É neste contexto que o planejamento é visto como ferramenta adequada para viabilizar uma seção de compras competente e eficiente. O planejamento das demandas de aquisições e o correto gerenciamento da fase interna dos processos de compras e a execução correta da fase eletrônica dos processos de compras são a base para o sucesso da gestão. A programação das aquisições é das tarefas mais difíceis de serem realizadas em um órgão público.

3. METODOLOGIA OU ESTRATÉGIA DE AÇÃO

Tendo em vista tratar-se de projeto de intervenção, neste capítulo aborda-se os procedimentos que se considera importantes para o desenvolvimento do plano de ação. Neste contexto, caracteriza-se a pesquisa como documental, por ter acesso aos documentos mais relevantes para a compreensão do contexto que se pretende intervir e, como estudo de caso porque os resultados encontrados junto ao Setor de Compras e Almojarifado poderão ser absorvidos ou servir de modelo para outros departamentos da Escola de Enfermagem e, até mesmo, para outras unidades acadêmicas (YIN, 2015).

Para a implantação da Metodologia, serão apresentadas, a seguir, as estratégias de ação, divididas em três tópicos. No primeiro, apresenta-se a estratégia de ação, contemplando-se os aspectos relativos à estrutura física, ao setor de almoxarifado, ao setor de compras e as propostas de intervenção. As sugestões relativas aos recursos humanos necessários serão abordadas no segundo tópico e, finalizando, apresenta-se os quesitos relevantes das rotinas, do planejamento e da organização dos processos de trabalho com vistas à reestruturação.

3.1 ESTRATÉGIAS DE AÇÃO

3.1.1 Da Estrutura Física

A Seção de Compras e Almoxarifado está localizada no subsolo da Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais, compreendendo em sua estrutura física dois espaços. Uma sala para a Seção de Compras e outra destinada ao Almoxarifado com divisão para serviços administrativos e depósito dos bens de consumo e uso comum.

3.1.2 Do Almoxarifado

O espaço físico destinado ao almoxarifado é pequeno e não comporta, de forma satisfatória, os materiais necessários para atender a demanda anual de materiais para a Escola e por isso as compras são feitas periodicamente para não sobrecarregar este espaço. A parte destinada aos serviços de recebimento e despacho de mercadoria é também muito pequena e está composta por uma estação de trabalho, um computador, um armário para arquivo e duas outras mesas que são utilizadas como bancadas para colocação do material reservado para entrega aos solicitantes e do material recebido que aguarda os devidos procedimentos para o armazenamento.

O tamanho do almoxarifado, bem como sua localização no andar térreo compromete a logística de materiais cabendo uma discussão junto à administração geral da Escola para uma futura transferência da Seção de Compras e Almoxarifado para outras instalações em área mais apropriada. Por motivo de modificações e obras recentes no prédio da Escola inviabilizou o acesso de fornecedores para entrega de materiais e ampliou o tempo gasto por entregador e almoxarife dificultando para ambas as partes. Contudo a intervenção pretendida neste projeto consiste apenas em ações a serem tomadas em caráter imediato e a médio prazo, necessárias para preparar os espaços para receber novos funcionários na Seção de Compras e adequar o espaço administrativo do almoxarifado otimizando o trabalho do atendente que coloca nas bancadas tanto o material a ser entregue para os setores

quanto o material que está recebendo das empresas, além de papéis e documentos de diversa natureza.

3.1.3 Da Seção de Compras

O espaço físico destinado à Seção de Compras é de tamanho adequado, consta de duas estações de trabalho, dois computadores, uma impressora, uma scanner e dois armários para arquivo

3.1.4 Das Propostas

No Almoxarifado sugere-se que seja providenciados mobiliário que contemple a necessidade de adequar o espaço para recebimento e despacho de materiais em nichos (espaços) separados e bancadas para manipulação de documentos.

Na Seção de compras espera-se que se possa adquirir mais uma bancada de trabalho, um computador, um armário e uma mesa para reunião e discussão dos processos.

Diante o exposto, espera-se que as aquisições necessárias no setor de compras deverão estejam contempladas no orçamento anual de 2016 e, para o setor de Almoxarifado, que no mesmo ano, seja realizado e aprovado o projeto do mobiliário para que possa ser incorporado ao orçamento anual de 2017.

3.2 RECURSOS HUMANOS

O quadro de pessoal constituído de três funcionários para exercer funções de compras e almoxarifado na Escola de Enfermagem tornou-se o dificultador na realização das atividades dos setores. A falta de gerenciamento adequado tem sido motivo de desentendimentos, *stress* e frustrações entre os funcionários. Contata-se que, tal situação, compromete o bom andamento da seção e o atendimento de forma eficiente a todas as demandas da escola.

É urgente a necessidade de ampliação do quadro de servidores e, neste sentido, propõe-se ações junto à direção da Escola no sentido de conseguir, junto à Pró-

Reitoria de Recursos Humanos a distribuição de mais um funcionário para o setor. Na impossibilidade de alocação, em curto prazo, sugere-se que seja remanejado um funcionário da Unidade para que se junte à equipe existente.

Outra ação necessária proposta, implica no diálogo com a Seção de Pessoal, Seção de Contabilidade e Seção de Serviços Gerais, localizados no andar térreo sobre a necessidade de contratação de um menor aprendiz para atender a estes setores com atividades de protocolo e arquivo de documentos e pequenas tarefas de auxiliar administrativo.

O treinamento é ferramenta importante e torna-se o diferencial neste momento, pois será necessário treinar o novo funcionário para aquisição dos conhecimentos específicos de comprador e pregoeiro. Para tanto, espera-se ter a oportunidade de solicitar à direção da Escola de Enfermagem a possibilidade de viabilizar a participação anual dos servidores de compras no Congresso Brasileiro de Pregoeiros.

Quanto ao exercício de chefia, sugere-se, também, que seja providenciado treinamento para o funcionário com melhor perfil e que for designado para a função.

No setor de almoxarifado, o treinamento deve perpassar no sentido de prover ao responsável aptidão para executar as atividade de sistema, levantamento de necessidades de aquisição e controle do estoque. Espera-se, assim, que ele seja capaz de repassar o conhecimento das atividades que exerce para o funcionário que o substituirá quando da sua aposentadoria.

3.3 DAS ROTINAS, DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO

Com a aquisição do sistema integrado de gestão, em 2013, pela Pró-Reitoria de Administração da UFMG, as atividades de compras e de almoxarifado tiveram suas rotinas alteradas; alguns procedimentos foram suprimidos e serão necessários redefini-los. Sendo assim, considera-se importante que sejam realizadas ao longo de 2016, reuniões com a equipe para reorganização das rotinas e dos procedimentos

necessários ao bom funcionamento do setor, otimizando as tarefas e definindo papéis e responsabilidades, bem como as competências de cada um.

As leis que regem as atividades de compras e almoxarifado sofrem alterações constantes e muitas vezes exigem readaptações nos processos. Neste contexto, considera-se importante estabelecer um momento para revisão da legislação e atualização das mesmas no sentido de repensar a atividade para o correto atendimento dos princípios legais.

Devido ao número reduzido de servidores no setor de compras, atualmente, as atividades são exercidas de forma individual, sem liderança. Observa-se que cada servidor atua em um determinado processo de compra (um funcionário para os pregões e outro para as compras sem licitação) e não há compartilhamento de experiências, discussão das dúvidas e tomada de decisões. Enquanto proposta de intervenção, julga-se urgente propiciar condições para que se possa desenvolver no grupo um espírito de equipe e conseqüentemente, o rodízio de atividades. Com o acréscimo de mais um servidor no setor espera-se que a chefia passe a exercer o seu papel de liderança, executando as funções de gerência, delegando e distribuindo as atividades de forma a todos saberem exercer todas as atividades do setor. Assim, o resultado esperado é que o papel de chefe seja definido para que possa atuar mais como gestor e no planejamento.

O setor de compras recebe demanda das diversas áreas da escola e muitas vezes o responsável por fazer o pedido de compras (solicitante) não tem conhecimento suficiente de como operar o sistema *on line*, não consegue definir de forma correta o objeto ou serviço desejado. Sendo a definição correta do objeto e um plano de trabalho competência do solicitante, será elaborado cartilha para o usuário com detalhamentos que facilitam uma boa aquisição e gerar menos transtorno a ambas as partes. Este trabalho deverá contar com o auxílio do setor de comunicação e informática para uma apresentação virtual e em confecção da cartilha digitalizada para todos os responsáveis pelo processo.

A Seção de compras deverá criar estratégias para envolver chefia, professores responsáveis por projetos, e secretários que demandam compras para elaborarem

o planejamento de compras anual para a unidade sempre no início do ano de forma a não acumular as compras no final do ano. O levantamento de necessidades de aquisição deverá estar pronto para as adesões aos pregões de uso comum realizados no Departamento de Logística da UFMG.

Fonte: elaborado pela autora, 2015

Quadro 2 . Cronograma Flexível

ITEM	AÇÕES	Tempo de Execução
1	Planejamento das aquisições de mobiliário para o setor de compras	2 meses
2	Elaboração de novo layout para a área administrativa do almoxarifado	4 meses
3	Aquisições de mobiliário para o setor de Almoxarifado	12 meses
4	Solicitação de acréscimo no quadro de servidores (01 para Almox. E 01 para a Compras)	Imediata
5	Recebimento do novo funcionário na Seção de Compras	2 meses
6	Treinamentos	Reuniões Mensais
7	Elaboração de manuais (rotinas e procedimentos)	Reuniões Bimestrais
8	Planejamento de Compras	Semestral

Fonte: elaborado pela autora, 2015

5. ORÇAMENTO ESTIMADO

Apresenta-se a seguir, no Quadro 3, o orçamento estimado para o presente projeto de intervenção.

Quadro 3 - Orçamento

ITEM	AÇÕES	Custos Previstos
1	Planejamento das aquisições de mobiliário para o setor de compras	R\$ 2.000,00 (Estação de trabalho, mesa e cadeiras para reunião e armário)
2	Elaboração de novo <i>layout</i> para a área administrativa do almoxarifado	A ser desenvolvido pelos designers institucionais
3	Aquisições de mobiliário para o setor de Almoxarifado	R\$ 1.500,00 (bancada e armário suspenso)
4	Solicitação de acréscimo no quadro de servidores (01 para Almox. E 01 para a Compras)	Sem custo para a Unidade
5	Recebimento do novo funcionário na Seção de Compras	Sem custo para a Unidade
6	Treinamentos	R\$ 2.000,00
		A ser desenvolvido pela equipe dos setores

7	Elaboração de manuais (rotinas e procedimentos)	
8	Planejamento de Compras	A ser desenvolvido pela equipe dos setores
VALOR TOTAL		R\$ 5.500,00

Fonte: elaborado pela autora, com base em estimativa realizada em 14.dez.2015

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao propor uma reestruturação organizacional da seção de compras e almoxarifado da Escola de Enfermagem da UFMG, autora sentiu ativar antigos anseios de contribuir de alguma forma com a instituição que tanto lhe possibilitou oportunidades de crescimento. Desta forma, espera deixar um legado que possibilite reflexões frente ao processo de trabalho no setor público.

A importância deste estudo, acredita-se, resulta da necessidade de comprometimento dos atores envolvidos, transmissão de conhecimento e a possibilidade de propor soluções que possam ser implementadas para uma melhoria efetiva deste setor.

Ao retomar a questão da aposentadoria, sugere-se que a reestruturação do setor seja em breve executada com vistas a deixar o ambiente organizacional preparado para quem está chegando ou seja a arrumar a casa o quanto antes.

Sabe-se das dificuldades enfrentadas pelos gestores quanto às demandas de pessoal e de orçamento financeiro, contudo espera-se que a partir do planejamento compartilhado, as propostas aqui apresentadas poderão ser implementadas e muito irão contribuir com a administração no âmbito da Escola de Enfermagem e talvez servir de modelo para outros projetos no âmbito da UFMG.

Neste aspecto, enquanto sugestão para futuros trabalhos, propõe-se temas relativos à avaliação de setores que passaram ou virão a passar por reestruturação, a partir de pesquisa do clima organizacional, comprometimento da equipe e nível de satisfação dos usuários.

Finalizando, acredita-se que este projeto possa contribuir com sugestões de ações que, se implementadas, possam contribuir para o atendimento ao público de forma adequada, eficiente e eficaz de todas as demandas da referida seção.

REFERÊNCIAS

UFMG - ESCOLA DE ENFERMAGEM DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS, **história**. Disponível em: <http://www.enfermagem.ufmg.br/institucional/nossahistoria>. Acesso em: 11. ago.2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS . **Legislação Específica de Compras** Disponível em: <https://www.ufmg.br/dlo/anexos/APOSTILA.pdf>. Acesso em 11/09/2015.

FRANCO, Glenda e VALE, Laila. **A Importância e Influência do Setor de Compras nas Organizações** . Ano de publicação: 2004. Disponível em: http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/1004. Acesso em: 11.set.2015

FERRER, Florência. CLAD . **Compras Públicas no Brasil: Diagnóstico e Desenho Estratégico do Futuro**. Ano de publicação: 2012

DIAS, Altair Damásio . **Planejar é preciso, planejar é: legal** . Disponível em: https://www.ufmg.br/dlo/arquivo/Dicomp/art_planejar_preciso.pdf. Acesso em: jul. 2015.

YIN, Robert K., **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Cristhian Matheus Herrera. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 290p.

PINTO, Solon Lemos . **A aplicação da Tecnologia da Informação às compras governamentais na Administração Federal**. Ano de publicação: 2002. Disponível em: http://www.ip.pbh.gov.br/ANO2_N2_PDF/ip0202lemospinto.pdf . Acesso em: ju.2015.

PIMENTA, Carlos César. **Desafios e oportunidades no setor de compras governamentais na América Latina e Caribe: o caso brasileiro**. . Revista ENAP abril/1998, 23p.

TRINDADE, Leandro L. . **O dever de se comprar com eficiência**. Ano de publicação: 2009. Disponível em: <http://www.recantodasletras.com.br/artigos/1604896>. Acesso em: jul. 2015.

FILHO, Sérgio Alberto Barreto - **O estudo dos princípios da Eficiência, Eficácia e Economicidade na Administração Pública**. Publicado em : Âmbito Jurídico, Rio Grande, XVI, n. 112, maio 2013. Disponível em: http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=12851. Acesso em: ago. 2015.