

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS**  
**FACULDADE DE TECNOLOGIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**GESTÃO DE COMPRAS PÚBLICAS: UMA PROPOSTA PARA MELHORAR O  
PROCESSO DE COMPRAS EM UM SETOR DE SAÚDE PÚBLICA**

**JOSÉ HILDEBRANDO OLIVEIRA DOS REIS**

Manaus

**2017**

**JOSÉ HILDEBRANDO OLIVEIRA DOS REIS**

**GESTÃO DE COMPRAS PÚBLICAS: UMA PROPOSTA PARA MELHORAR O  
PROCESSO DE COMPRAS EM UM SETOR DE SAÚDE PÚBLICA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEPP da UFAM como requisito para obtenção do título Mestre em Engenharia de Produção. Área de Concentração: Gestão da Produção. Linha de Atuação: Gestão de Operações e Serviços

Orientadora: Profa. Dra. Ocicleide Custódio da Silva

Manaus

**2017**

## Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

R375g Reis, José Hildebrando Oliveira dos  
Gestão de compras públicas: uma proposta para melhorar o processo de compras em um Setor de saúde pública / José Hildebrando Oliveira dos Reis. 2017  
95 f.: 31 cm.

Orientadora: Profa. Dra. Ocilde Custódio da Silva  
Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) -  
Universidade Federal do Amazonas.

1. Processo de compras. 2. Ferramentas da qualidade. 3. Saúde.  
4. Licitação. I. Silva, Profa. Dra. Ocilde Custódio da II.  
Universidade Federal do Amazonas III. Título

JOSÉ HILDEBRANDO OLIVEIRA DOS REIS

GESTÃO DE COMPRAS PÚBLICAS: UMA PROPOSTA PARA  
MELHORIA DO PROCESSO DE COMPRAS NO SETOR  
DE SAÚDE PÚBLICA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Gestão da Produção.

Aprovada em 18 de abril de 2017.

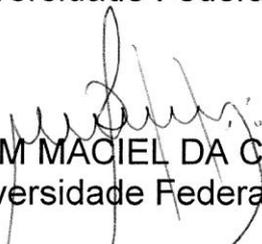
BANCA EXAMINADORA



Profa. Dra. OCILEIDE CUSTÓDIO DA SILVA, Presidente.  
Universidade Federal do Amazonas



Prof. Dr. JONAS GOMES DA SILVA, Membro.  
Universidade Federal do Amazonas



Prof. Dr. JOAQUIM MACIEL DA COSTA CRAVEIRO, Membro.  
Universidade Federal do Amazonas

*Aos meus pais, José (em memória) e Amazonina, por não terem medido esforços para a minha formação educacional e por serem os meus maiores exemplos de vida.*

*A minha esposa, Raquel, que sempre esteve ao meu lado nos momentos difíceis e ao meu filho Tiago pela inspiração.*

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter concedido a vida, e por ter colocado pessoas tão maravilhosas na minha vida;

Aos meus pais, pela formação do meu caráter e, principalmente, pelo o incentivo e dedicação aos estudos, pois sempre acreditaram na minha capacidade. Esta confiança me fortalece e que me faz buscar fazer sempre o melhor. Enfim, são os meus maiores exemplos de vida, os quais serei eternamente grato;

Ao meu filho, Tiago pela inspiração;

A minha esposa Raquel Reis, pelo apoio, paciência e companheirismo nos momentos difíceis, e também por ter acreditado nesta realização;

A meus irmãos e sobrinhos, pelo apoio e carinho;

À Prefeitura Municipal de Manaus pela oportunidade;

À professora Ocilde Custódio da Silva pelas orientações e acompanhamento;

Aos colegas de trabalho da Subcomissão da Saúde da Prefeitura de Manaus, pela compreensão e contribuição na pesquisa;

Aos colegas do mestrado, pelos momentos difíceis durante esta caminhada, dos quais jamais esquecerei;

E a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a realização desse acontecimento.

## RESUMO

O processo de compras desempenha um papel fundamental nos órgãos governamentais, principalmente quando se trata de gestão de dinheiro público. O setor de licitação responsável pelas aquisições de bens e serviços da Secretaria Municipal de Saúde de Manaus da Prefeitura Municipal de Manaus (SEMSA/PMM) realizou um bom trabalho, no exercício de 2016, mas ainda precisa melhorar a questão da qualidade e produtividade do serviço prestado quando se considera o índice de itens e de processos licitatórios fracassados, o tempo de demora na contratação de fornecedores, dentre outros problemas. Este trabalho tem por objetivo apresentar uma proposta para melhoria do processo de compras. Para tanto foi realizado um estudo de caso, tomando como base a Subcomissão da Saúde da PMM. Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva com abordagem qualitativa. Os resultados indicaram novas alternativas para melhoria do processo de compras no setor estudado no que tange as ações corretivas estabelecidas para cada uma das causas do problema priorizado, a elaboração de um fluxograma para tornar o processo mais célere e a criação de um procedimento operacional padrão nas atividades realizadas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Processo de Compras; Ferramentas da Qualidade; Saúde; Licitação.

## **ABSTRACT**

The purchasing process plays a key role in government agencies, especially when it comes to managing public money. The bidding sector responsible for procurement of goods and services from the Municipal Health Department of Manaus of the Municipality of Manaus (SEMSA / PMM) has done a good job in 2016, but still needs to improve the quality and productivity of the service provided when considering the index of failed bidding items and processes, the time taken to contract suppliers, among other problems. This paper aims to present a proposal to improve the purchasing process. A case study was carried out based on the PMM Health Subcommittee. This is an exploratory and descriptive research with a qualitative approach. The results indicated new alternatives to improve the purchasing process in the studied sector regarding the corrective actions established for each of the causes of the prioritized problem, the elaboration of a flow chart to make the process faster and the creation of a standard operating procedure in the performed activities.

**KEYWORDS:** Purchasing Process; Quality Tools; Health; Bidding.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Licitações realizadas no Brasil no ano de 2015.....	31
Figura 2 – Quantidade de Processos de Compras por Modalidade.....	32
Figura 3 – Percentual de processos de Material/Serviço.....	32
Figura 4 – Total de Processos de Compras por Ano.....	33
Figura 5 – Ciclo PDCA.....	48
Figura 6 – Ciclo PDCA detalhado.....	50
Figura 7 – Fluxograma de procedimentos da pesquisa.....	53
Figura 8 - Processo de compras na Subcomissão da Saúde.....	55
Figura 9 – Fluxograma 1.....	59
Figura 10 – Fluxograma 2.....	61
Figura 11 – Diagrama de causa e efeito: Itens/processos licitatórios fracassados.	66
Figura 12 – Diagrama de causa e efeito: Cotação que não corresponde com preço praticado no mercado.....	66
Figura 13 – Diagrama de causa e efeito: Termo de Referência mal elaborado.....	67
Figura 14 – Quantidade de Processos licitados.....	68
Figura 15 – Economicidade.....	69
Figura 16 – Processo de compras - contratações públicas.....	80

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Representação da População x Amostra.....	51
--	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Missão, Visão, Valores e Objetivos da SEMSA.....	18
Quadro 2 – Estabelecimentos Assistenciais de Saúde e Administrativas.....	18
Quadro 3 – Modelos da Administração Pública.....	22
Quadro 4 – Relação de leis e decretos que norteiam as compras públicas.....	25
Quadro 5 – Princípios basilares da licitação.....	27
Quadro 6 – Fases na seleção de fornecedores.....	35
Quadro 7 - Conceito da Qualidade.....	40
Quadro 8 – 7 Ferramentas da Qualidade.....	42
Quadro 9 – Fases do ciclo PDCA.....	47
Quadro 10 – Aplicação do ciclo PDCA na pesquisa.....	49
Quadro 11 - Composição da CML.....	51
Quadro 12 - Composição da Subcomissão da Saúde.....	52
Quadro 13 – Descrição das atividades do processo de compras na Subcomissão.	55
Quadro 14 – Matriz GUT.....	64
Quadro 15 – 5W2H nº 1.....	67
Quadro 16 – 5W2H nº 2.....	70
Quadro 17 – 5W2H nº 3.....	71
Quadro 18 – 5W2H nº 4.....	72
Quadro 19 – 5W2H nº 5.....	72
Quadro 20 – 5W2H nº 6.....	74
Quadro 21 – 5W2H nº 7.....	74
Quadro 22 – 5W2H nº 8.....	75
Quadro 23 – 5W2H nº 9.....	76
Quadro 24 – 5W2H nº 10.....	77
Quadro 25 – Sugestões de melhoria para o processo de compras.....	78
Quadro 26 – Procedimento Operacional Padrão.....	81

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 DO CONTEXTO AO PROBLEMA.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 OBJETIVOS.....</b>	<b>15</b>
1.2.1 Geral.....	15
1.2.2 Específicos.....	15
<b>1.3 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>15</b>
<b>1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....</b>	<b>16</b>
<b>1.5 UM BREVE HISTÓRICO DA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE.....</b>	<b>17</b>
<b>1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....</b>	<b>19</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1 GESTÃO PÚBLICA.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2 PROCESSO DE COMPRAS PÚBLICAS.....</b>	<b>23</b>
2.2.1 Legislação que norteia as compras públicas.....	24
2.2.2 Licitação.....	25
2.2.3 Visão macro do processo de compras.....	31
2.2.4 Compras Públicas versus Compras Privadas.....	33
<b>2.3 QUALIDADE.....</b>	<b>37</b>
2.3.1 Qualidade no Serviço Público.....	37
2.3.2 Definição da Qualidade.....	39
2.3.3 Aplicação de Ferramentas da qualidade no setor de serviços.....	41
2.3.4 Aplicação do Ciclo PDCA na pesquisa.....	46
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>50</b>
<b>3.1 FUNDAMENTAÇÃO.....</b>	<b>50</b>
<b>3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....</b>	<b>50</b>
<b>3.3 CENÁRIO DA PESQUISA.....</b>	<b>51</b>
<b>3.4 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA.....</b>	<b>52</b>
3.4.1 Coleta de dados.....	54
3.4.2 Tratamento dos dados.....	54
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>55</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>83</b>
<b>5.1 SUGESTÕES PARA OS GESTORES.....</b>	<b>84</b>
<b>5.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....</b>	<b>84</b>
<b>6 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>85</b>
<b>APÊNDICE A – Questionário.....</b>	<b>93</b>
<b>APÊNDICE B – Matriz GUT.....</b>	<b>95</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 DO CONTEXTO AO PROBLEMA

O setor de serviço público quando necessita comprar ou alienar algum bem, locar imóvel, contratar serviços ou executar uma obra em favor do interesse público, não poderá fazer sem um aparato legal que o autorize a realizar tal procedimento.

Com o advento da Constituição Federal de 1988, novos rumos foram dados a Administração Pública, passando, a partir daí, a Licitação ser tratada como um princípio constitucional, criando então a obrigatoriedade do Estado a usar o processo licitatório como única forma de contratação, bem como garantindo a observância dos preceitos legais e caracterizando como crime o não cumprimento dessas normas (MALACHIAS, 2011).

A obrigatoriedade do uso da licitação para aquisições e contratações públicas está alicerçada no Artigo 37, inciso XXI da Constituição Federal, in verbis:

XXI - 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.

Esse dispositivo constitucional foi regulamentado pela Lei Federal nº 8.666 de 21 de junho de 1993, em vigor até os dias atuais. Várias outras leis e decretos vieram contribuir para o Estatuto das Licitações, e novas são criadas para garantir maior eficiência, eficácia, celeridade e segurança nas contratações públicas, como foi o caso da Lei 10.520/02, que introduziu uma nova modalidade de licitação, “o Pregão”, na forma presencial e eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns.

Sendo assim, a Administração Pública, só pode fazer aquilo que a lei o determina, não podendo atuar de forma discricionária.

Atualmente, as aquisições de bens e serviços, no âmbito da Prefeitura Municipal de Manaus (PMM), são realizadas pela Comissão Municipal de Licitação (CML), que é subdividida em 6 (seis) Subcomissões, são elas: Subcomissões de Infraestrutura, de Educação, de Bens e Serviços Comuns, da Saúde, de Verbas Especiais – BID/BIRD e da Mobilidade Urbana, conforme decreto municipal de 06 de julho de 2016, publicado no DOM – Edição: 3924.

A Subcomissão analisada neste estudo é a da Saúde, a qual realiza suas contratações, por meio de licitação pública, abrangendo apenas as modalidades de licitação, concorrência, tomada de preços, convite e pregão, sendo que, atualmente, 100% (cem por cento) das compras estão sendo realizadas através do pregão, na forma presencial e eletrônica. Esta pesquisa delimitou-se apenas na análise dos processos de compras, oriundo das modalidades de licitação previstas na lei federal nº 8.666/93 e na lei 10.520/02, onde não foram abordadas as compras diretas, no caso, as dispensas de licitação e as inexigibilidades de licitação.

A competência da Subcomissão da Saúde restringe-se a receber, examinar e julgar todos os documentos e procedimentos relativos às licitações, iniciando-se com a elaboração do edital até a adjudicação do objeto a empresa vencedora da licitação, e que ao final propõe à autoridade competente a homologação, anulação ou revogação do procedimento licitatório.

A Subcomissão da Saúde está instalada atualmente na Secretaria Municipal de Saúde (SEMSA), sendo que ela não faz parte da estrutura organizacional da mesma, porém todas as demandas de processos de compras são oriundas da Secretaria Municipal de Saúde, sendo esses processos tramitados na própria Secretaria.

Esta Subcomissão realizou um bom trabalho na Secretaria Municipal de Saúde, no período de 2016, mas ainda precisa melhorar a questão da qualidade e produtividade do serviço prestado quando se considera o índice de itens e de processos licitatórios fracassados, o tempo de demora na contratação de fornecedores, dentre outros problemas. Tudo isso tem gerado preocupações para o Presidente da Subcomissão da Saúde e para o Secretário Municipal de Saúde, porque esses impactos negativos refletem nos trabalhos de outros setores da Secretaria como também na população de Manaus que são beneficiados pelos produtos e serviços disponibilizados pela SEMSA.

A estratégia que provavelmente pode solucionar os problemas propostos nesta pesquisa, que trata do processo de compras realizado na Subcomissão da Saúde é apresentar uma proposta para melhoria deste processo, com a aplicação da metodologia do ciclo PDCA e de ferramentas da qualidade que poderá proporcionar um resultado eficaz e efetivo nesta Subcomissão. Desta forma, algumas medidas deverão ser tomadas em busca de resultados favoráveis, tais

como, a análise nos processos licitatórios e entrevista com os servidores que lidam diretamente com o processo de compras, bem como o gestor do respectivo setor.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Geral:**

Este trabalho visa apresentar uma proposta para melhorar o processo de compras na Subcomissão da Saúde da Prefeitura Municipal de Manaus.

### **1.2.2 Específicos:**

- 1) Mapear o processo de compras na Subcomissão da Saúde;
- 2) Identificar e priorizar os problemas que interferem diretamente no processo de compras da Subcomissão da Saúde;
- 3) Identificar as causas fundamentais dos problemas priorizados;
- 4) Elaborar um plano de ação para bloquear as causas fundamentais;
- 5) Propor sugestões de melhoria para o processo de compras.

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

O tema proposto possui grande relevância, pois se trata do processo de compras no âmbito da administração pública, onde os recursos públicos são geridos pelos entes governamentais, e que precisam ser bem alocados, no intuito de proporcionar benefícios à população.

Neste contexto é imperioso destacar que as compras públicas estão legalmente embasadas na Constituição Federal de 1988 em seu artigo 37, inciso XXI, e que serão realizadas mediante processo de licitação pública.

Este trabalho será de grande valia para a Secretaria Municipal de Saúde (SEMSA), visto que melhorando a qualidade do processo de compras da Subcomissão da Saúde poderá trazer muitos benefícios principalmente no que tange a redução dos gargalos que hoje se encontram no processo. Muitos setores da Secretaria dependem do bom desempenho desta Subcomissão especialmente àqueles que trabalham nas atividades-fim da instituição, como por exemplo, os que trabalham nas campanhas de vacinação humana e/ou animal que precisam de produtos para saúde num determinado intervalo de tempo e àqueles que trabalham nos serviços de urgência e emergência do SAMU, que requer uma atenção especial

tanto nas aquisições dos produtos como também nas contratações de prestação de serviços que atendem suas necessidades.

Quanto aos clientes, a melhoria no processo de compras poderá auxiliar a Subcomissão da Saúde no bom relacionamento com os seus fornecedores e com áreas demandantes, responsáveis pela requisição de compras, que ultimamente têm feito bastantes cobranças à Subcomissão. Do lado do fornecedor essas melhorias poderão inclusive adquirir um poder de barganha maior no momento da negociação dos preços e reduzir os questionamentos e impugnações interpostas pelos fornecedores. Do lado das áreas demandantes as melhorias no processo poderão satisfazer melhor as suas necessidades principalmente com a redução do número de itens fracassados no procedimento licitatório.

Quanto ao aspecto social este trabalho poderá trazer muitos benefícios para a população de Manaus que recebe gratuitamente da Secretaria Municipal de Saúde (SEMSA), medicamentos e produtos para saúde que são comprados pela Subcomissão da Saúde, bem como na prestação de serviços oferecidos pela Secretaria.

Quanto à relevância acadêmica, este trabalho poderá ser aproveitado por outros estudiosos que pretendem desenvolver pesquisa com predominância no setor público.

Contudo, este trabalho, aponta os motivos que justificam do ponto de vista prático, social e acadêmico, e as contribuições que traz para a compreensão e solução dos problemas.

#### **1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

A pesquisa será desenvolvida no âmbito da administração pública municipal na cidade de Manaus, mais especificamente na Secretaria Municipal de Saúde de Manaus (SEMSA), que até o momento é auxiliada, nas suas aquisições e contratações públicas, pela Subcomissão da Saúde, que é parte integrante da Comissão Municipal de Licitação (CML), órgão vinculado à Casa Civil. Apesar da Subcomissão da Saúde não fazer parte da estrutura organizacional da SEMSA, a sua estrutura física está, atualmente, instalada na SEMSA, onde os processos de compras são tramitados na própria Secretaria.

## 1.5 UM BREVE HISTÓRICO DA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE

Visando prestar melhores serviços à comunidade manauara, a Administração Municipal, por meio da Lei nº 1.094 de 21 de outubro de 1970, estabeleceu diretrizes para a Reforma Administrativa, onde à Secretaria de Desenvolvimento (SEDECO), no campo da saúde, caberia desenvolver ações preventivas em geral e de Vigilância Epidemiológica.

O aumento do contingente populacional e a complexa problemática que o acompanha exigiram do Poder Público adequação de estruturas prestadoras de serviço para alcançar os objetivos a que se propõe, razão pela qual, através da Lei nº 1240 de 20 de novembro de 1975, foi criada a Secretaria Municipal de Saúde (SEMSA), órgão do primeiro escalão da Administração Municipal.

Dada a amplitude de ações da SEMSA, tornava-se praticamente restrito o campo de suas atividades, e, uma vez reconhecida esta dificuldade, foi estabelecida pelo Decreto nº 1686 de 17 de dezembro de 1979, nova estrutura organizacional que permitia maior flexibilidade à SEMSA no âmbito de suas ações.

Compunha o segundo nível, o de prestação de serviços, três divisões distintas: de Saúde Pública, de Vigilância Sanitária que absorveu a Fiscalização Sanitária e a Divisão Médico Hospitalar, extinguindo a de Socorro de Urgência, assegurando, desta forma, continuidade no desenvolvimento das atividades de coordenação, execução, acompanhamento, controle e avaliação.

Em 1973, foram iniciados os trabalhos da Profilaxia da Raiva, no Estado, com realização de Vacinação Humana e a Vacinação Canina; em 1979, foi implantada a Seção de Controle de Zoonoses da Secretaria Municipal de Saúde com atividades específicas. De 1973 a 1978, essa atividade contou apenas com a participação de recursos humanos da Prefeitura Municipal de Manaus, pois era desenvolvida pela SESAU – Secretaria de Estado de Saúde.

De 1975 a 1978, a Fiscalização Sanitária desenvolveu campanhas, efetuando classificação das condições sanitárias das casas de pasto e de gêneros alimentícios, residências e escolas; realizando implantações de serviços com finalidades educativas e preventivas. No Quadro 1, está discriminada de forma clara a estratégia da SEMSA.

Quadro 1 – Missão, Visão, Valores e Objetivos da SEMSA

Missão:	“Executar a política de saúde, no Município de Manaus, com base no modelo de Assistência e Vigilância em Saúde, e prestar serviços que propiciem a promoção, proteção e recuperação da saúde da população como direito de cidadania, tendo o Sistema Único de Saúde (SUS) como política pública garantidora desse direito”.
Visão:	“Ser um referencial de qualidade em Vigilância e Atenção à Saúde e garantir celeridade, eficácia e eficiência no atendimento, bem como a satisfação dos usuários e profissionais de Saúde”.
Valores:	Ser transparente, resolutive e participativa; Eficiência, eficácia e ética; Melhoria contínua da qualidade dos serviços; Solidariedade, integralidade e humanização; Assistência integrada à Vigilância em Saúde.
Objetivos:	A Secretaria Municipal de Saúde (SEMSA) tem como fundamental objetivo formular, regulamentar e coordenar a política municipal de saúde. Estando também sob sua responsabilidade as seguintes atividades: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Assessorar e apoiar a organização dos sistemas locais de saúde, acompanhando e avaliando a situação da saúde e da prestação de serviços;</li> <li>– Desenvolver políticas voltadas à saúde, de modo que atenda às necessidades da população;</li> <li>– Prestar serviços de saúde através de unidades especializadas de vigilância sanitária e epidemiológica.</li> </ul>

Fonte: Próprio autor – Base: Site da SEMSA, 2016.

Quadro 2 – Estabelecimentos Assistenciais de Saúde e Administrativas

ESTABELECEMENTOS ASSISTENCIAIS DE SAÚDE E ADMINISTRATIVAS	QUANTIDADE
UNIDADE BÁSICA DE SAÚDE	223
POSTO DE SAÚDE RURAL	20
CENTRO DE ATENÇÃO PSICOSSOCIAL – CAPS	04
CENTRO DE CONTROLE DE ZOOSESES – CCZ	01
CENTRO DE REABILITAÇÃO FISIOTERAPIA	01
CENTRO DE ESPECIALIDADES ODONTOLÓGICAS – CEO	04
LABORATÓRIO DE VIGILÂNCIA	01
LABORATÓRIO CITOPATOLOGIA	01
LABORATÓRIO DISTRITAL	04
MATERNIDADE	01
POLICLÍNICAS	07
BASES SAMU e SOS VIDA	13
FARMÁCIA GRATUÍTA	03
SEDE ADMINISTRATIVA – SEMSA.	01
SEDE ADMINISTRATIVA – SAMU.	01
SEDE ADMINISTRATIVA – DISTRITAIS E RURAL.	05
<b>TOTAL</b>	<b>290</b>

Fonte: Próprio autor – Base: Site da SEMSA, 2016.

Para garantir a prestação de serviços de PROMOÇÃO, PROTEÇÃO e RECUPERAÇÃO da saúde da população de Manaus, hoje a Secretaria Municipal de Saúde de Manaus (SEMSA) conta mais de 11 mil servidores, e dispõe de uma estrutura institucional bem interessante, ou seja, ela possui de uma 1 Maternidade, de mais de 200 Unidades de Saúde, de 7 Policlínicas, de 1 Centro de Controle de Zoonoses, Laboratórios, Vigilância Sanitária, SAMU etc., discriminados conforme Quadro 2.

## **1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO**

A estrutura deste trabalho divide-se em seis capítulos, que após a introdução é apresentada da seguinte forma: Capítulo 2 - Revisão da Literatura. Este capítulo está subdividido em três etapas: a primeira trata da definição de gestão pública e a sua importância no cenário nacional. A segunda trata das peculiaridades do processo de compras públicas enfatizando a legislação aplicada, os procedimentos licitatórios, etc. A terceira versa sobre o conceito da qualidade e suas ferramentas. Capítulo 3 - Metodologia. Este capítulo apresenta a metodologia aplicada à pesquisa, principalmente a forma como será coletado e analisado os dados. Capítulo 4 – Análise e Discussão dos Resultados. Este capítulo aborda sobre a análise e os resultados da pesquisa em consonância com os objetivos específicos definidos neste trabalho. Capítulo 5 – Considerações finais. Este capítulo apresenta as considerações finais, as sugestões e recomendações deste trabalho. Capítulo 6 – Referências. Este capítulo trata das referências bibliográficas.

## CAPÍTULO 2

### 2. REVISÃO DA LITERATURA

#### 2.1 GESTÃO PÚBLICA

A Gestão Pública tem a responsabilidade de gerenciar toda a estrutura que compõe a máquina administrativa, financeira e patrimonial do Estado, além da infraestrutura das cidades, buscando satisfazer as necessidades da população, principalmente àquelas relacionadas aos cinco pilares que são vitais para o bem-estar de todos, tais como, educação, saúde, segurança, energia e transporte.

De acordo com Lima (2006), “gestão é a capacidade de fazer o que precisa ser feito”. Este mesmo autor acredita que “uma boa organização na gestão pública está relacionada a uma alta capacidade de gestão, que por sua vez, relaciona-se com a melhor relação entre recurso, ação e resultado”. Segundo Silva (2013), “a Administração Pública pode ser entendida com um conjunto de órgãos e de servidores que, mantidos com recursos públicos, são encarregados de decidir e implementar as normas necessárias ao bem-estar social e das ações necessárias à gestão da coisa pública”. Gestão é fazer administração nas organizações. Procura reunir planejamento estratégico e administração em um único processo (MINTZBERG; QUINN, 2001). De acordo com Filardi *et al.* (2014) “a Administração Pública é baseada em uma hierarquia estrutural, com graus de autoridade, subdivisão em categorias funcionais e relação de subordinação. Pode ser dividida em (1) atividades-meio e (2) as atividades-fim. As atividades-meio são aquelas que se destinam a assegurar os controles internos da administração pública. Já as atividades-fim são aquelas que têm por objetivo proporcionar os serviços identificados como essenciais, complementares e públicos para promover o bem-estar social da coletividade”.

Sobre a evolução da administração pública no Brasil é importante destacar as informações relatadas por Pimenta (1998 apud Loureiro, 2003), que descreve de forma cronológica a sua evolução, dizendo que até o século XIX, a administração pública foi caracterizada por sua postura patrimonialista liberal clássica, com pouca participação na economia e ordem social do País. Já nas décadas de 30 a 50, ocorre um processo de centralização estatal com um modelo burocrático e predomínio da administração direta e funcionário estatutário. Nas décadas de 60 a

80 ocorre um processo de descentralização, expandindo a administração indireta e a contratação mais flexível de servidores. A partir da Constituição Federal de 1988, retorna a intenção de centralização, em 1995, com a nova política de organização do Estado, limita a centralização apenas a administração direta, considerada o núcleo estratégico do governo. Para Silva (2013), a evolução da administração pública é um processo de aperfeiçoamento dos serviços prestados pelo Estado à população e essa pode ser representada por três modelos: administração pública patrimonial, administração pública burocrática e administração pública gerencial. Nesses modelos, o objetivo é suprir uma deficiência do modelo anterior, introduzindo novos conceitos ou mudando conceitos ineficientes ou nocivos ao aparelhamento do Estado.

Na concepção da administração patrimonialista havia uma confusão entre o público e o privado em relação aos gastos dos recursos arrecadados pelo governo, onde os governantes confundiam o patrimônio do Estado como se seu fosse, ou seja, os recursos que deveriam ser destinados somente para o interesse público, da coletividade, eram também para satisfazer as suas necessidades pessoais, não havia distinções entre os limites do público e os limites do privado, essa era a principal característica do Estado que acaba se tornando patrimônio de seu governante, abrindo espaço para a corrupção e o nepotismo.

Na concepção da administração burocrática a ideia primordial foi de barrar o modelo anterior combatendo a corrupção e o nepotismo. Surge então a necessidade de desenvolver um tipo de administração que separasse o público do privado. A administração burocrática tem por princípios: a impessoalidade, a hierarquia funcional, a ideia de carreira pública e a profissionalização do servidor. Pelo histórico nepotista e corrupto do outro modelo, os controles são rígidos e prévios em todos os processos, como na contratação de servidores, nas contratações de produtos e serviços e em todo o atendimento da população. O modelo burocrático está presente na Constituição de 1988 e em todo o sistema do direito administrativo brasileiro. Ele está baseado no formalismo e na presença constante de normas e rigidez de procedimentos (SILVA, 2013, p. 3).

Na concepção da administração Gerencial a ideia era de corrigir os problemas oriundos da administração burocrática principalmente no que diz respeito às mudanças e exigências da população como também as dúvidas a cerca da legitimidade da burocracia diante das demandas sociais. Segundo Silva (2013), “o

foco da administração gerencial é o aumento da qualidade dos serviços e a redução dos custos”. A cultura gerencial nas organizações é orientada para resultados e o aumento da governança do Estado, ou seja, da sua capacidade de gerenciar com efetividade e eficiência. No entanto, o gerencialismo não é o antônimo da burocracia, pois a primeira apoia-se na segunda conservando os seus princípios básicos (admissão de pessoal segundo critérios rígidos, a meritocracia na carreira pública).

Para melhor compreensão da evolução da gestão pública no Brasil, o Quadro 3, mostra de forma resumida e detalhada as principais características de cada um desses modelos, conforme a seguir:

Quadro 3 – Modelos da Administração Pública

FORMA	CARACTERÍSTICAS	PERÍODO
<b>Administração Pública Patrimonial</b>	No patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares e servidores possuem status de nobreza real. Os cargos são considerados prebendas. A res pública não é diferenciada da res principis. Em consequência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração.	Século XIX
<b>Administração Pública Burocrática</b>	Surge na instalação da república como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista. Constituem princípios orientadores do seu desenvolvimento a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional-legal. Os controles administrativos, visando evitar a corrupção e o nepotismo, são sempre a priori. Parte-se de uma desconfiança prévia nos administradores públicos e nos cidadãos que a eles dirigem demandas. O Estado limitava-se a manter a ordem, administrar a justiça e garantir os contratos e a propriedade.	Século XIX/XX
<b>Administração Gerencial</b>	Emerge como resposta às transformações da sociedade. De um lado, à expansão das funções econômicas e sociais do Estado, e, de outro ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, uma vez que ambos deixaram à mostra os problemas associados à adoção do modelo anterior. A eficiência da administração pública – a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário – torna-se então essencial. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações. A administração pública gerencial constitui um avanço, e, até certo ponto, um rompimento com a administração pública burocrática. A administração pública gerencial inspira-se na administração de empresas, mas não pode ser confundida com essa última. A reforma do aparelho do Estado no Brasil significará, fundamentalmente, a introdução na administração pública da cultura e das técnicas gerenciais modernas.	Século XX/XXI

Fonte: Filardi *et al.* (2014).

Como visto anteriormente, os três modelos de gestão pública apresentados não foram totalmente descartados, havendo o aperfeiçoamento dos métodos eficazes e descarte dos métodos ineficazes. Desta forma, em 1995, surge uma tendência que agrega um conjunto de importantes ideias sobre a temática “Nova Gestão pública”. A nova gestão pública, de acordo com Silva (2013), supõe uma significativa mudança de perspectiva sobre a maneira de alcançar resultados no âmbito público servindo como celeiro de orientações, métodos e diversas técnicas. Uma das formas de buscar esse aperfeiçoamento é através da transição da lógica do planejamento que prevalece o conceito de plano e da racionalidade para a lógica da estratégia onde prevalece a montagem de cenários que permitam flexibilidade necessária para eventuais mudanças do planejamento público. Este modelo visa contribuir de forma significativa para o aumento da igualdade no acesso aos serviços públicos, requer o planejamento estratégico das ações a serem desenvolvidas pelo poder público, maior autonomia gerencial, elaboração de indicadores de desempenho e, sobretudo, a avaliação dos resultados obtidos. Além disso, a sociedade passa a atuar como observadora da utilização dos recursos de forma transparente introduzindo os cidadãos no debate público, com o objetivo de garantir que os direitos da coletividade se façam valer.

## **2.2 PROCESSO DE COMPRAS PÚBLICAS**

A administração pública, direta e indireta, não possui autonomia para celebrar contratos como adquirir, vender, ceder, locar ou contratar obras ou serviços, pois esta não trabalha com recursos próprios ou disponíveis, mas sim com recursos públicos. Desta forma, a Administração deverá prestar contas e observar uma série de princípios e procedimentos previstos em lei. Para Frossard e Câmara (2010, apud Ferreira, 2015, p. 53), “as compras públicas podem exercer várias funções como dotar a administração pública de bens necessários para a execução de políticas públicas, apoiar ou estimular segmentos vulneráveis ou estratégicos da sociedade, ser instrumento de geração de emprego e renda e de desenvolvimento regional, estimular a inovação tecnológica.”

De acordo com Fenili (2016, p. 53), “as dimensões ora identificadas do desempenho dos processos de compras públicas espelham, em sua maioria, o foco em resultados e a transparência nos atos de administração estatal, em visão

preconizada pela Nova Gestão Pública, tendo por clientes o próprio órgão público que será usuário imediato do objeto adquirido ou contratado, ou, ainda, o cidadão, que poderá se beneficiar da sustentabilidade ambiental, econômica e social promovida pelas licitações”.

### **2.2.1 Legislação que norteia as compras públicas**

As compras realizadas no âmbito da Administração Pública devem ser executadas através de licitação pública observando as normas e as regras estabelecidas na Constituição Federal, Leis específicas e Decretos.

#### CONSTITUIÇÃO FEDERAL, DE 05 DE OUTUBRO DE 1988 (PARCIAL)

Art. 22. Compete privativamente à União legislar sobre:

[...]

XXVII - normas gerais de licitação e contratação, em todas as modalidades, para as administrações públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, obedecido o disposto no art. 37, XXI, e para as empresas públicas e sociedades de economia mista, nos termos do art. 173, § 1º, III;

[...]

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

[...]

XXI - 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.

As leis e decretos que norteiam as compras públicas, estão relacionadas no Quadro 4, a seguir:

Quadro 4 – Relação de leis e decretos que norteiam as compras públicas

Lei nº 8.666/1993	Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública.
Lei nº 10.520/2002	Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns.
Lei complementar nº 123/2006	Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte Art. 1º Esta Lei Complementar estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, especialmente no que se refere: [...] III - ao acesso a crédito e ao mercado, inclusive quanto à preferência nas aquisições de bens e serviços pelos Poderes Públicos, à tecnologia, ao associativismo e às regras de inclusão.
Decreto nº 3.555/2000	Regulamenta a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, no âmbito da União.
Decreto nº 5.450/2005	Regulamenta o pregão na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, no âmbito da União.
Decreto nº 7.769/2005	Regulamenta a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, no âmbito do Poder Executivo Municipal.
Decreto n.º 2.715/2014	Regulamenta o pregão na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, no âmbito do Poder Executivo Municipal.
Decreto nº 7.892/2013	Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.
Decreto nº 3.246/2015	Regulamenta, no âmbito da Administração Pública Municipal direta, autárquica e fundacional e demais entidades controladas, direta ou indiretamente pelo Município, o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993.
Lei nº 12.462/2011	Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC [...]

Fonte: Próprio autor – Base: Leis e Decretos

### 2.2.2 Licitação

Licitação é um ato administrativo formal em que a Administração pública se utiliza para realizar suas compras de bens e serviços, bem como executar contratações de obras e serviços de engenharia, assegurando igualdade de condições a todos que queiram realizar contrato com o Poder Público. Para Meirelles (2009), Licitação é “o procedimento administrativo mediante o qual a Administração

pública seleciona a proposta mais vantajosa para o contrato de seu interesse. Como procedimento, desenvolve-se através de uma sucessão ordenada de atos vinculados para a Administração e para os licitantes, o que propicia igual oportunidade a todos os interessados e atua como fator de eficiência e moralidade nos negócios administrativos.” Na concepção de Mello (2011), Licitação é “um certame que as entidades governamentais devem promover e no qual abrem disputa entre os interessados em com elas travar determinadas relações de conteúdo patrimonial, para escolher a proposta mais vantajosa às conveniências públicas. Estriba-se na ideia de competição, a ser travada isonomicamente entre os que preencham os atributos e aptidões necessários ao bom cumprimento das obrigações que se propõem assumir.”

Segundo Meirelles (2007, p.29), nos Estados medievais da Europa usou-se o sistema denominado "vela e pregão", que consistia em apregoar-se a obra desejada e, enquanto ardia uma vela, os construtores interessados faziam suas ofertas. Quando se extinguia a chama, adjudicava-se a obra a quem houvesse oferecido o melhor preço.

Quanto à palavra “Licitação”, ela não tem nada a ver com o termo Lícito, como algumas pessoas pensam. A palavra deriva do termo proveniente do latim “Licitatione” que significa “arrematar em leilão”.

A licitação foi iniciada no direito brasileiro a partir do Decreto nº 2.926 de 14/05/1862 que regulamentava as arrematações dos serviços a cargo do então Ministério da Agricultura, Comercio e Obras Públicas. Mas só foi consolidada através do Decreto Federal nº 4.536 de 28/01/1922, que organizou o Código de Contabilidade da União. O procedimento licitatório veio evoluindo, e por fim, sistematizado através do Decreto-Lei nº 200 de 25/02/1967 e mais tarde pelo Decreto-lei nº 2.300 de 21/11/1968, atualizado pelos Decretos-lei 2.348 e 2.360 de 1987, onde foi instituído pela primeira vez, o Estatuto Jurídico das Licitações e Contratos Administrativos. Mas foi a partir de 1988, que a licitação recebeu status de princípio constitucional, de observância obrigatória pela Administração Pública direta e indireta de todos os poderes da União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

O dispositivo do a art. 3º da lei 8.666/93 define os objetivos da licitação em três subdivisões:

1. A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia;

2. A seleção da proposta mais vantajosa para a administração;
3. A promoção do desenvolvimento nacional sustentável

Os princípios fundamentais da licitação estão disciplinados no art. 3º da lei nº 8.666/93:

Art. 3º A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da **legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo** e dos que lhes são correlatos.

Devem ser observados detalhadamente os seguintes princípios básicos norteadores dos procedimentos licitatórios, conforme Quadro 5 a seguir:

Quadro 5 – Princípios basilares da licitação

Princípios da licitação	Definição
Legalidade	Nos procedimentos de licitação, esse princípio vincula os licitantes e a Administração Pública às regras estabelecidas nas normas e princípios em vigor.
Impessoalidade	Esse princípio obriga a Administração a observar nas decisões, critérios objetivos previamente estabelecidos, afastando a discricionariedade e o subjetivismo na condução dos procedimentos de licitação.
Moralidade e Probidade Administrativa	A conduta dos licitantes e dos agentes públicos tem de ser além de lícita, compatível com a moral, a ética, os bons costumes e as regras da boa administração.
Publicidade	Qualquer interessado pode ter acesso às licitações públicas e ao respectivo controle, mediante divulgação dos atos praticados pelos administradores em todo procedimento de licitação.
Vinculação ao Instrumento Convocatório	Obriga a Administração e o licitante a observarem as normas e condições estabelecidas no ato convocatório. Nada poderá ser criado ou feito sem que haja previsão no instrumento de convocação.
Julgamento Objetivo	Esse princípio significa que o administrador deve observar critérios objetivos definidos no ato convocatório para julgamento da documentação e das propostas. Afasta a possibilidade de o julgador utilizar-se de fatores subjetivos ou de critérios não previstos no instrumento de convocação, ainda que em benefício da própria Administração.

Fonte: Adaptado de Brasil - TCU (2010).

A lei de licitação estabelece os órgãos que são obrigados a realizar as compras públicas, através de licitação, no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, conforme abaixo:

Lei 8.666/93:

Art. 1º [...]

Parágrafo único. Subordinam-se ao regime desta Lei, além dos órgãos da administração direta, os fundos especiais, as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

A lei nº 8.666/93 determina critérios objetivos que Administração deve observar quanto às compras públicas.

Art. 14. 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.

Art. 15. As compras, sempre que possível, deverão:

I - atender ao princípio da padronização, que imponha compatibilidade de especificações técnicas e de desempenho, observadas, quando for o caso, as condições de manutenção, assistência técnica e garantia oferecidas;

II - ser processadas através de sistema de registro de preços;

III - submeter-se às condições de aquisição e pagamento semelhantes às do setor privado;

IV - ser subdivididas em tantas parcelas quantas necessárias para aproveitar as peculiaridades do mercado, visando economicidade;

V - balizar-se pelos preços praticados no âmbito dos órgãos e entidades da Administração Pública.

[...]

§ 7º Nas compras deverão ser observadas, ainda:

I - a especificação completa do bem a ser adquirido sem indicação de marca;

II - a definição das unidades e das quantidades a serem adquiridas em função do consumo e utilização prováveis, cuja estimativa será obtida, sempre que possível, mediante adequadas técnicas quantitativas de estimação;

III - as condições de guarda e armazenamento que não permitam a deterioração do material.

O parágrafo segundo do art. 21 da lei nº 8.666/93 estabelece prazo de licitação que serão contados a partir da última publicação do edital resumido ou da expedição do convite, ou ainda da efetiva disponibilidade do edital ou do convite e respectivos anexos, prevalecendo a data que ocorrer mais tarde (§3º, art. 21 da lei nº 8.666/93).

§ 2º O prazo mínimo até o recebimento das propostas ou da realização do evento será:

I - quarenta e cinco dias para:

a) concurso;

b) concorrência, quando o contrato a ser celebrado contemplar o regime de empreitada integral ou quando a licitação for do tipo "melhor técnica" ou "técnica e preço";

II - trinta dias para:

a) concorrência, nos casos não especificados na alínea "b" do inciso anterior;

b) tomada de preços, quando a licitação for do tipo "melhor técnica" ou "técnica e preço";

III - quinze dias para a tomada de preços, nos casos não especificados na alínea "b" do inciso anterior, ou leilão;

IV - cinco dias úteis para convite.

V – oito dias úteis para o pregão. (incluída pela lei nº 10.520/02)

O art. 22 da lei nº 8.666/93 define as Modalidades de licitação como instrumentos que a Administração utiliza para realizar suas compras de bens e serviços e contratações de empresas para execução de obras, onde cada modalidade possui suas peculiaridades, conforme abaixo:

Art. 22. São modalidades de licitação:

I - concorrência;

II - tomada de preços;

III - convite;

IV - concurso;

V – leilão;

VI – pregão (introduzida pela lei nº 10.520/02).

§ 1º Concorrência é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados que, na fase inicial de habilitação preliminar, comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital para execução de seu objeto.

§ 2º Tomada de preços é a modalidade de licitação entre interessados devidamente cadastrados ou que atenderem a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação.

§ 3º Convite é a modalidade de licitação entre interessados do ramo pertinente ao seu objeto, cadastrados ou não, escolhidos e convidados em número mínimo de 3 (três) pela unidade administrativa, a qual afixará, em local apropriado, cópia do instrumento convocatório e o estenderá aos demais cadastrados na correspondente especialidade que manifestarem seu interesse com antecedência de até 24 (vinte e quatro) horas da apresentação das propostas.

§ 4º Concurso é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores, conforme critérios constantes de edital publicado na imprensa oficial com antecedência mínima de 45 (quarenta e cinco) dias.

§ 5º Leilão 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 para a alienação de bens imóveis prevista no art. 19, a quem oferecer o maior lance, igual ou superior ao valor da avaliação.

Pregão é a modalidade de licitação em que a disputa pelo fornecimento de bens ou serviços comuns é feita em sessão pública, por meio de propostas de preços escritas e lances verbais, bem como na forma eletrônica, por meio de propostas e lances virtuais, em que a disputa é feita à distância em sessão pública, por meio de sistema que promova a comunicação pela internet.

A lei nº 8.666/93 estabelece limites de contratação por modalidades de licitação, conforme abaixo:

Art. 23. As modalidades de licitação a que se referem os incisos I a III do artigo anterior serão determinadas em função dos seguintes limites, tendo em vista o valor estimado da contratação:

I - para obras e serviços de engenharia:

a) convite - até R\$ 150.000,00 (cento e cinquenta mil reais);

b) tomada de preços - até R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais);

c) concorrência: acima de R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais);

II - para compras e serviços não referidos no inciso anterior:

a) convite - até R\$ 80.000,00 (oitenta mil reais);

b) tomada de preços - até R\$ 650.000,00 (seiscentos e cinquenta mil reais);

c) concorrência - acima de R\$ 650.000,00 (seiscentos e cinquenta mil reais).

### 2.2.3 Visão macro do processo de compras

Considerando as informações disponibilizadas no Painel de Compras do Governo Federal inserido no Portal Comprasnet, onde demonstra o retrato das compras públicas realizadas no âmbito do governo federal e de todos os órgãos que compõem o Sistema Integrado de Serviços Gerais (SIASG), verificamos que há uma grande quantidade de processos de compras subdivididas por Material/Serviço, modalidades de licitação e valores estimados versus contratados no exercício de 2015 no Brasil, conforme Figura 1.

Figura 1 – Licitações realizadas no Brasil no ano de 2015

#### Dados

Ano	Material / Serviço	Modalidade de Compras	Quantidade de Compras	Valor da Compra	Valor Total Estimado
			<b>108.473</b>	<b>R\$ 45.125.100.744,37</b>	<b>R\$ 574.879.250.717,56</b>
2015	Material	Tomada de Preços	8	R\$ 1.632.385,75	R\$ 1.754.155,94
2015	Material	Concorrência	11	R\$ 25.134.909,46	R\$ 26.737.721,30
2015	Material	Convite	7	R\$ 178.573,47	R\$ 186.800,95
2015	Material	Concorrência Int...	33	R\$ 9.978.612,63	R\$ 9.591.501,11
2015	Material	Pregão	14.655	R\$ 9.192.793.198,46	R\$ 25.901.551.803,98
2015	Material	Dispensa de Lici...	33.499	R\$ 4.453.203.192,34	R\$ 4.453.203.192,34
2015	Material	Inexigibilidade d...	2.182	R\$ 7.252.724.768,30	R\$ 7.252.724.768,30
2015	Serviço	Tomada de Preços	447	R\$ 150.056.896,57	R\$ 170.537.742,72
2015	Serviço	Concorrência	366	R\$ 1.216.652.766,94	R\$ 1.421.047.248,81
2015	Serviço	Convite	71	R\$ 3.580.270,61	R\$ 4.137.669,74
2015	Serviço	Pregão	8.737	R\$ 8.473.382.163,41	R\$ 521.290.427.954,09
2015	Serviço	Dispensa de Lici...	34.934	R\$ 5.483.677.346,14	R\$ 5.483.677.346,14
2015	Serviço	Inexigibilidade d...	15.799	R\$ 8.858.016.020,81	R\$ 8.858.016.020,81
2015	Serviço	Concurso	20	R\$ 4.089.639,47	R\$ 5.656.791,33

Fonte: Portal de Compras do Governo Federal (2017)

Analisando a Figura 1, constata-se que a modalidade de licitação Pregão é a mais utilizada pelos órgãos governamentais, tanto para aquisição de materiais quanto para prestação de serviços, totalizando 23.392 compras, representando 21,56% do universo de compras no ano de 2015. Outra forma de compra bastante utilizada pelos órgãos, mas que não é modalidade de licitação, é a dispensa de licitação, com um total de 68.433 compras, representando 63,08% do universo de compras, é a que possui maior nível de compras realizadas. No que tange a economicidade das compras, destacamos a modalidade de licitação Pregão, como sendo a que mais trouxe economia para os cofres públicos, na aquisição de materiais e prestação de serviços, totalizando R\$ 529.525.804.396,20, onde representa 92,11% de economia em decorrência dos preços estimados pela administração pública no ano de 2015.

Outro destaque importante nas compras públicas realizadas no cenário nacional, disponibilizado no portal de Compras do Governo Federal, diz respeito às quantidades e aos percentuais de processos licitados, conforme Figuras 2, 3, 4 e 5, a seguir:

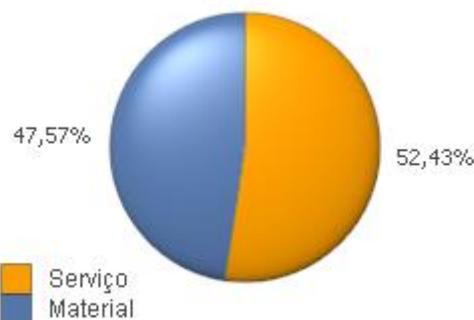
Figura 2 – Quantidade de Processos de Compras por Modalidade



Fonte: Portal de Compras do Governo Federal (2017)

A Figura 2, apresenta a quantidade de processos de compras por modalidade no âmbito nacional, onde a modalidade pregão se destaca entre as modalidades convencionais, representando 96% do total de licitações realizadas no exercício de 2016.

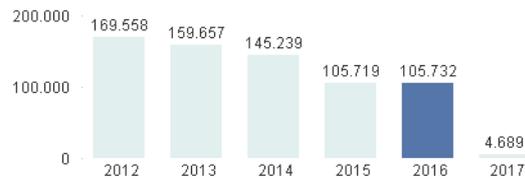
Figura 3 – Percentual de processos de Material/Serviço



Fonte: Portal de Compras do Governo Federal (2017)

A Figura 3, apresenta o percentual de processos de compras por natureza no cenário nacional, no exercício de 2016, onde as contratações de serviços têm maior demanda que as compras de materiais, representando 52,43% do total de licitações.

Figura 4 – Total de Processos de Compras por Ano



Fonte: Portal de Compras do Governo Federal (2017)

A Figura 4, demonstra a quantidade de processos de compras realizadas no âmbito nacional, pelos órgãos públicos, no período de 2012 a 2017, onde se percebe claramente uma queda razoável a cada ano informado.

#### 2.2.4 Compras Públicas versus Compras Privadas

Para quaisquer organizações, pública ou privada, o setor de compras constitui um componente importante para o alcance dos seus objetivos. É por meio de uma eficiente aquisição de bens e serviços que uma organização conseguirá atingir seus fins com menos dispêndio de recursos financeiros e a satisfação dos seus stakeholders (CAMPOS, 2012, p.24).

De acordo com Batista e Maldonado (2008, apud CAMPOS, 2012, p.24), existe um paralelismo grande entre a compra pública e a privada, pois ambas buscam o menor preço, com garantia de qualidade. Todavia, a compra pública requer procedimentos específicos para lhe dar eficácia, como a legislação; já na compra privada esses procedimentos são de livre escolha. No entanto, as características do mercado irão determinar o preço e a quantidade que deverá maximizar rendas e receitas. O bem estar econômico depende dos equilíbrios obtidos nos mercados.

As organizações da iniciativa privada possuem, como essência, finalidades lucrativas, enquanto que as instituições da administração pública, de modo geral, possuem finalidade social, ou seja, visa essencialmente o cumprimento de políticas públicas voltadas a satisfação plena da sociedade. Assim, o Estado para materializar suas ações administrativas deve submeter suas demandas a um processo de compras a luz do plexo normativo de licitações (LOPES, 2012, p.38).

Ao contrário dos compradores de empresas privadas, os compradores públicos não podem agir livremente; precisam respeitar a legislação. Com isto, o

comprador acaba gastando mais tempo com a documentação que respalda o processo do que o eixo da compra, a aquisição do material ou a contratação do serviço (BATISTA e MALDONATO, 2008 apud ARAÚJO, 2013, p.41).

Outro aspecto que diferencia o processo de compras no setor público em relação ao setor privado é a aquisição de produtos cuja especificação der referência a indicação de marcas, que por imposição legal não é permitida, a não ser que seja tecnicamente justificada, o que não ocorre na iniciativa privada, que tem a liberdade de comprar um determinado produto com a marca pretendida.

Segundo Costa (2000), no setor privado a definição de compra encontra-se em desuso, sendo mais adequado o termo administração de suprimentos cuja função seria a coordenação do fluxo de informação e do controle para garantir a quantidade de materiais necessários e a missão, os bens e os serviços de uma organização com a devida qualidade, quantidade no momento certo e no preço adequado.

O Estado deve garantir os direitos dos cidadãos, através de seu sistema de informação e de controle, e por isso, seus processos estão sujeitos às regras exaustivas, atos formais e procedimentos mais complexos que os das organizações privadas. Desta rigidez nos processos, surge a noção equivocada de que a “licitação é um mal necessário porque as organizações públicas não têm a figura do proprietário para zelar pela operação” (COSTA, 2000, apud FERREIRA, 2015, p.59).

Conforme aborda Costa (2000, apud FERREIRA, 2015, p.60), “os interesses privados são disponíveis, mas os interesses públicos são indisponíveis”, ou seja, o gestor público somente pode praticar atos que estão explícitos na legislação, caso contrário, ele pode responder por seus atos administrativamente e criminalmente.

Já o gestor privado pode praticar ações que a lei não proíbe, em relação a compras, o setor privado escolhe livremente seus contratantes, enquanto no setor público não há liberdade de escolha. Assim, como existem diferenças de princípios e de objetivos na maneira de comprar do setor público e do setor privado. A licitação tem o objetivo de selecionar a proposta mais vantajosa e oferecer oportunidades iguais para fornecedores que queiram contratar com a Administração Pública. A compra na organização privada objetiva garantir bens e serviços com qualidade e na quantidade adequada, com preços convenientes no exato momento em que serão utilizados (COSTA, 2000, apud FERREIRA, 2015, p.60).

Na análise de Costa (2000, apud FERREIRA, 2015, p.60) existem alguns indicadores que facilitam uma comparação entre os sistemas de compras público e privado. Podendo-se destacar quatro deles: seleção de fornecedores, critério de seleção, custo do pedido e tempo de reposição.

Quanto à seleção de fornecedores, Costa (2000 apud FERREIRA, 2015, p.60) descreve quatro fases do processo de compras no setor privado e doze fases na licitação do setor público, conforme podemos observar no Quadro 6, a seguir:

Quadro 6 – Fases na seleção de fornecedores

<b>Compras privadas</b>	<b>Compras públicas</b>
1. Estágio de levantamento ou pesquisa básica; 2. Estágio de averiguação ou estudo de fornecedores; 3. Estágio da negociação e da seleção; 4. Estágio da experiência ou avaliação do fornecedor;	1. Requisição e objeto da licitação; 2. Pesquisa de mercado (preço provável); 3. Previsão orçamentária; 4. Elaboração do Edital; 5. Publicação do Edital; 6. Prazo para apresentação das propostas; 7. Habilitação; 8. Julgamento; 9. Adjudicação; 10. Homologação; 11. Contrato; 12. Entrega.

Fonte: Adaptado de Ferreira (2015).

Pode-se notar que o processo de compras no setor privado é mais rápido e passa por menos etapas do que no setor público. Obviamente, esta maior complexidade no setor público se deve ao cuidado que se deve ter para que situações que possibilitem a má utilização dos recursos por parte dos servidores sejam evitadas.

Já com relação ao critério de seleção, na licitação, a seleção é feita pelo preço e nas compras privadas envolve a qualidade, a confiabilidade, as compras anteriores, entre outros. A seleção feita sem uma análise adequada nos padrões de

qualidade pode resultar em aquisições de produtos com qualidade inferior e com custo elevado (COSTA, 2000, apud FERREIRA, 2015, p.61). Segundo Carvalho (2012, p. 24), nas licitações a seleção se dá pelo menor preço ofertado, enquanto nas empresas ela é decidida por meio de negociação e por uma composição de critérios como qualidade, confiabilidade, proximidade e entregas passadas, permitindo a construção de parcerias de longo prazo e até, o desenvolvimento de fornecedores.

O custo do pedido é mais alto no setor público do que os praticados pelas empresas privadas, uma vez que, os formalismos exigidos pela legislação, tendem a encarecer os produtos ofertados ao serviço público (COSTA, 2000, apud FERREIRA, 2015, p.61). De acordo com Carvalho (2012, p. 24), “a exigência de publicação dos Editais, de conhecimento legal e processual por parte dos fornecedores, especificações de objetos intensamente detalhadas e o excessivo formalismo traduzido em despesas com documentos e certidões, fazem com que os custos de se efetivar uma encomenda sejam mais altos no setor público quando comparado ao setor privado”.

Costa (2000, apud FERREIRA, 2015, p.62) afirma que o excesso de formalismos pode conduzir algumas empresas a se especializarem em participar de processos licitatórios, adquirindo vantagem sobre os concorrentes, além disso, as incertezas de que poderão vencer o processo licitatório, podem trazer custos extras para as empresas que os repassem no preço final fornecido aos órgãos públicos.

O tempo de reposição no setor público é maior do que o praticado nas organizações privadas, podendo ser dividido em duas fases, a primeira com a seleção do fornecedor e com a emissão da nota de empenho e a segunda com a entrega do produto comprado. “A principal consequência dessa demora será observada no tamanho do estoque de segurança para suportar as variações de demanda durante esse longo período” (COSTA, 2000, apud FERREIRA, 2015, p.62). Costa (2000, apud FERREIRA, 2015, p.62), ao comparar o sistema de compras públicas com o sistema privado, não defende a substituição de um modelo pelo outro. Apenas busca apresentar algumas possibilidades que possam ser aplicadas pelos gestores públicos no intuito de estimular técnicas para aperfeiçoar os resultados da aquisição de bens e serviços públicos.

Por fim, “o controle sobre a função compras possui um grau de formalismo muito menor no setor privado. No setor público, todos os procedimentos são

documentados, todas as decisões são registradas em atas e todas as exigências precisam ser comprovadas por documentos, todas as especificações são detalhadas, deve existir minuta contratual já no edital e todas as normas da licitação devem ser descritas no edital, pois os controles internos e externos são feitos com o intuito de se preservar o princípio da isonomia” (CARVALHO, 2012, p. 25).

## **2.3 QUALIDADE**

### **2.3.1 Qualidade no Serviço Público**

Os órgãos públicos, visando adequarem-se às novas mudanças de mercado, em razão da atual conjuntura econômica e a tão expressiva globalização, precisam estabelecer em suas gestões, técnicas ou utilização de ferramentas da qualidade capazes de desenvolver um gerenciamento de processo que proporcione melhorias na execução de suas atividades, que resulte em uma abordagem mais sensata e efetiva.

Nas empresas públicas, a qualidade associasse muito mais com a função social dos serviços públicos prestados relacionando-se com a melhoria da qualidade de vida de todos os cidadãos, inclusive daqueles que nela trabalham. Assim, jamais haverá qualidade nessas empresas se esta não estiver fortemente ligada à realização das expectativas e desejos dos usuários. Sendo assim, a construção de canais de comunicação direta com o “cliente” e de uma cultura de respeito a essas expectativas e desejos é certamente uma maior garantia de eliminação das discrepâncias entre o que é esperado e oferecido ao usuário, ou em outras palavras, garantia de maior qualidade no serviço prestado (RUTKOWSKI, 1998, p.295).

No serviço público brasileiro, a qualidade foi incorporada em 1991, quando o Governo Federal criou o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP). A partir do Decreto nº 3.507/2000, que “Dispõe sobre o estabelecimento de padrões de qualidade no atendimento prestado aos cidadãos pelos órgãos e pelas entidades da Administração Pública Federal direta, indireta e fundacional, e dá outras providências”, o assunto passou a ser normatizado e as ações da qualidade foram gerenciadas pela Secretaria da Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, a qual coube a formulação de critérios, metodologias e procedimentos a serem adotados para a prestação de serviços públicos.

Em 1991, foi criada a Fundação Nacional da Qualidade ou FNQ, instituição brasileira sem fins lucrativos, por 39 organizações, privadas e públicas, cujo objetivo é disseminar os Fundamentos da Excelência da Gestão para organizações de todos os setores e portes, para o aperfeiçoamento da gestão, o aumento da competitividade das organizações e, conseqüentemente, para a melhoria da qualidade de vida do povo brasileiro. Atribui anualmente o **Prêmio Nacional da Qualidade**. Ela nos apresenta um Modelo de excelência em Gestão baseado em 11 fundamentos e oito critérios. Sendo os fundamentos: o pensamento sistêmico, o aprendizado organizacional, cultura de inovação, liderança e constância de propósitos, orientação por processos e informações, visão de futuro, geração de valor, valorização das pessoas, conhecimentos sobre o cliente e o mercado, desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social. Os critérios que complementam este modelo são: lideranças, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados (FNQ, 2009 apud MELO, 2012, p.24).

Por intermédio do Decreto nº 5.378/2005, houve a junção dos programas de qualidade em programa único: o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública, cuja finalidade é contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do país (BRASIL, 2011 apud ARAÚJO, 2013, p.21-22).

Com o intuito de melhorar a qualidade dos serviços no setor público, as instituições públicas têm a seu dispor várias ferramentas, metodologias e filosofias que buscam minimizar e eliminar os índices de falha, priorizando seus problemas, identificando as causas e propondo sugestões de melhorias na execução das etapas do processo. Para Paladini (2000 apud LOUREIRO, 2003, p. 46), “enquanto conjunto de métodos, a Gestão da Qualidade envolve ferramentas simples, ou, eventualmente, mais elaboradas, destinadas a dar forma a suas ações”. Esse mesmo autor comenta que essas ferramentas podem estar relacionadas à definição do melhor modo de atendimento aos clientes, à redução de custos ou ao modo de envolver funcionários em processos de análise de problemas para definir suas possíveis soluções.

Segundo Paladini (2000 apud LOUREIRO, 2003, p. 46), “a única forma de garantir que sejam gerados os benefícios esperados de seu emprego, é conhecer as características de cada uma das ferramentas para que se utilize de modo mais

adequado”. Rutkowski (1998) relata a importância das ferramentas da qualidade no serviço público, leva-nos a sugerir que ferramentas da Qualidade Total podem ser úteis nas instituições quando utilizadas como instrumentos de apoio à organização de uma gestão cujos objetivos coadunem com uma visão de aparelho de Estado a serviço do atendimento ao cidadão. As ferramentas da Qualidade Total poderão auxiliar esse sistema na busca constante de melhorias nas rotinas de trabalho de cada área operacional, aumentando sua eficiência/eficácia e promovendo instrumentos de controle de processos que, por sua vez, facilitarão a criação de espaços para novos esforços criativos em cada área.

### **2.3.2 Definição da Qualidade**

Há muito se tenta definir o que é qualidade e pelo que ela preza. No entanto, embora existam diversos conceitos acerca do assunto, este ainda é subjetivo e estará sempre ligado ao que o cliente acredita ser importante (HANACLETO; BENELLI; CARVALHO, 2016, p. 6).

A qualidade segundo Deming (1990) “é satisfação das necessidades do cliente, em primeiro lugar”.

De acordo com a definição de Campos (1992), “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente.”

Na concepção de Loureiro (2003, p. 25-26), várias abordagens sobre o tema qualidade foram surgindo gradualmente ao longo da história, estando em constante evolução. Segundo Barçante (1998, p. 23- 24), muitos estudiosos têm apresentado definições para a palavra qualidade, buscando identificar com seu ramo de atuação, conforme apresentado no Quadro 7, a seguir:

Quadro 7 – Conceito da Qualidade

Autor	Data	Conceito de Qualidade
Feigenbaum	1961	Qualidade é uma maneira de se gerenciar os negócios da empresa.
Juran	1977	Qualidade é a adequação ao uso: as características do produto que respondem às necessidades dos clientes e ausência de deficiências.
Crosby	1979	Qualidade é conformidade com especificações, e não elegância. Princípios dirigidos à alta gestão, como criação de equipes para o aprimoramento da qualidade, avaliação dos resultados e dos custos estruturados na mudança da cultura organizacional.
Ishikawa	1985	Qualidade significa qualidade de trabalho, de serviço, de informação, de processo, de divisão, de pessoal, de sistema, de empresa, dentre outras. Percepção e satisfação das necessidades do mercado, adequação ao uso dos produtos e homogeneidade dos resultados do processo.
Deming	1990	Qualidade é sentir orgulho pelo trabalho bem feito. Aprimoramento da qualidade eleva a produtividade. A qualidade está ligada a técnicas estatísticas, conferindo rigor à análise utilizada na solução dos problemas por ela apresentados, mediante o gráfico de controle.
Albrecht	1992	Qualidade em serviço é a capacidade que uma experiência, ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema, ou fornecer benefícios a alguém.
Garvin	1992	Apresenta cinco abordagens gerais definindo Qualidade: <b>-abordagem transcendente</b> - qualidade é sinônimo de excelência inata; <b>-abordagem baseada no produto</b> - qualidade é sinônimo de maior número e melhores características que um produto apresenta (mensurável); <b>-abordagem baseada no cliente</b> - qualidade é o atendimento das necessidades e preferências do consumidor. (subjetiva); <b>-abordagem baseada na produção</b> - qualidade é sinônimo de conformidade com as especificações. <b>-abordagem baseada no valor</b> - qualidade é o desempenho ou conformidade a um preço ou custo aceitável.
Douglas; Coleman; Oddy	2003	Gestão de qualidade é um conjunto de ações coordenadas que permitem gerenciar uma organização, objetivando a satisfação dos agentes intervenientes, o que inclui, principalmente, o cliente externo.
Lakhal; Pasin e Limam	2006	O conceito de qualidade relaciona-se tanto a produtos como serviços e contempla elementos como satisfação do cliente, controle de processos, padronização, melhoria contínua, parcerias à jusante e à montante na cadeia com vistas a obter melhorias e benefícios conjuntos e racionalização de tempo e insumos.
Slack	2009	A qualidade proporciona benefícios, pois gera maior produtividade, melhores economias de escala, menores custos de capital, aumenta o volume de vendas, pois está atendendo as necessidades dos clientes, reduz os custos de operação e, como resultado final, os benefícios da qualidade convergem para o aumento do lucro da empresa.
Rodrigues	2010	Qualidade é o que o cliente/usuário, percebe ou entende por valor, diante do seu socialmente aprendido, do mercado ou sociedade e das tecnologias disponíveis.
Tone	2012	Qualidade é um conceito subjetivo que está relacionado diretamente às percepções de cada indivíduo. Diversos fatores como cultura, modelos mentais, tipo de produto ou serviço prestado, necessidades e expectativas influenciam diretamente nesta definição.
Cordeiro; Soares	2016	Pode-se afirmar que a qualidade associada a um processo, visa atender requisitos para alcançar a satisfação de clientes internos e/ou externos ao processo.

Fonte: Adaptado de Mendonça, Selig e Silva (2003); Loureiro (2003), Rodrigues (2010); Oliveira *et al.* (2011); Tone (2012); Maekawa *et al.* (2013); Cordeiro e Soares (2016).

### **2.3.3 Aplicação de ferramentas da qualidade no setor de serviços**

O setor público e a iniciativa privada buscam melhorias na execução de suas atividades como forma de gerir com qualidade as suas ações no intuito de alcançar seus objetivos, estabelecendo metas, prioridades e plano de ação, que podem ser desenvolvido através das ferramentas da qualidade.

Para Paladini (1997, p. 66), as ferramentas "(...) são dispositivos, procedimentos gráficos, numéricos ou analíticos, formulações práticas, esquemas de funcionamento, mecanismos de operação, enfim, métodos estruturados para viabilizar a implantação da Qualidade Total".

Segundo Oliveira (1996 apud LOUREIRO, 2003, p. 33), com o objetivo de facilitar os estudos dos profissionais da qualidade, em 1943, Kaoro Ishikawa, organizou um conjunto de ferramentas de natureza gráfica e estatística denominando-as "as 7 ferramentas do controle da qualidade".

Cabe salientar que as ferramentas da qualidade são essenciais para qualquer processo que envolva Gestão da Qualidade Total, pois auxiliam na definição, na mensuração, na análise, propondo soluções para problemas que interferem direta ou indiretamente no desempenho do processo de trabalho, contribuindo na busca de resultados positivos nas instituições privadas e/ou públicas. No Quadro 8, a seguir estão discriminadas as 7 ferramentas básicas da qualidade:

Quadro 8 – 7 Ferramentas da Qualidade

Ferramentas da Qualidade	Definições / Objetivos
Diagrama de Ishikawa	O diagrama de Ishikawa, conhecido também como espinha de peixe ou diagrama de causa e efeito, foi desenvolvido por Kaoru Ishikawa, com forma semelhante à espinha de um peixe, onde na cabeça situa-se o problema e nas espinhas agrupam-se as possíveis causas do problema. Esse diagrama tem a finalidade de definir as causas de um problema prioritário, analisando as dispersões em seu processo e os efeitos decorrentes (MIGUEL, 2001).
Diagrama de Dispersão	Permite examinar dois fatores a um só tempo e determinar se há relacionamento entre eles. A representação gráfica pode auxiliar a chegar às possíveis causas dos problemas. O padrão ou distribuição dos pontos em um diagrama de dispersão descreve a forma do relacionamento entre os fatores em exame. (KUME, 1993 apud TEIXEIRA, 2006, p. 31-33).
Diagrama de Pareto	O Diagrama de Pareto tem como finalidade mostrar a importância de todas as condições, a fim de: escolher o ponto de partida para solução do problema; identificar a causa básica do problema e monitorar o sucesso. Velfredo Pareto foi um economista italiano que descobriu que a riqueza não era distribuída de maneira uniforme. Ele formulou que aproximadamente 20% do povo detinha 80% da riqueza criando uma condição de distribuição desigual. Os Diagramas de Pareto podem ser usados para identificar o problema mais importante através do uso de diferentes critérios de medição, como frequência ou custo (GUERRA, 2016).
Fluxograma	Fluxograma é a forma gráfica, através de símbolos, de descrever as diversas etapas de um processo, ordenando-as em uma seqüência lógica e de forma planejada. (RODRIGUES, 2010).
Folha de Verificação ou Lista de Verificação	As folhas de verificação são tabelas ou planilhas simples usadas para facilitar a coleta e análise de dados. São formulários planejados, nos quais os dados coletados são preenchidos de forma fácil e concisa. Registram os dados dos itens a serem verificados, permitindo uma rápida percepção da realidade e uma imediata interpretação da situação, ajudando a diminuir erros e confusões (GUERRA, 2016). Segundo Rodrigues (2012 apud GONÇALVES, 2016, p. 4), a Lista de Verificação, serve para dar apoio, identificar problemas e avaliar o posicionamento do processo. Pode ser um formulário físico ou virtual, que se utiliza para tabular dados de uma observação amostral.
Gráfico de Controle	Gráfico de Controle é um gráfico que apresenta o registro gráfico dos dados de eventos de um processo ao longo do tempo, diante dos limites de controle. É um gráfico dinâmico que pode ser complementada à medida que os eventos venham a ocorrer. Quando os dados são históricos, evento já concluído, o histograma pode servir de base para a construção da curva (RODRIGUES, 2010).
Histograma	Segundo Werkema (2006, apud TRIVELLATO, 2010, p. 39), o histograma é um gráfico de barras no qual o eixo horizontal, subdividido em vários pequenos intervalos, apresenta os valores assumidos por uma variável de interesse. Um histograma, também conhecido como distribuição de frequências ou diagrama das frequências, é a representação gráfica, em colunas (retângulos), de um conjunto de dados previamente tabulado e dividido em classes uniformes. A base de cada retângulo representa uma classe e a altura de cada retângulo representa a quantidade ou frequência com que o valor dessa classe ocorreu no conjunto de dados. (WIKIPEDIA, 2016).

Fonte: Próprio autor (2016).

Além das ferramentas tradicionais da qualidade, surgiram ao longo do tempo outras ferramentas não menos importantes para a Gestão da Qualidade, baseada na filosofia organizacional, que também são bastante utilizadas em programas de treinamentos voltados para qualidade, se não vejamos:

**Gerenciamento de rotina** - conjunto de atividades voltadas ao alcance dos objetivos, atributos a cada processo. Tais atividades consistem em definir as funções de cada setor e cada pessoa; explicar os processos da organização em um macrofluxograma; determinar itens de controle, metas e frequência de verificação; montar fluxograma de cada área de trabalho; definir métodos para o alcance das metas estabelecidas; definir e resolver problemas, sempre de forma participativa. O objetivo é melhorar de forma contínua e padronizar todos os processos da organização (CAMPOS, 1994 apud TEIXEIRA, 2006, p. 31-33).

**Gerenciamento pelas diretrizes**, abreviadamente GPD, surgiu no Japão nos anos sessenta e segundo Cowley e Domb (1997) é derivado do gerenciamento por objetivos, com foco original no planejamento estratégico. Ainda segundo os mesmos autores, o gerenciamento pelas diretrizes é um sistema de planejamento aplicável a todos os tipos de planejamento: estratégico, operacional, de projetos, financeiro e outros. A base do gerenciamento pelas diretrizes é o conceito de “ORRS fechado” traduzido no ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) popularizado por Deming nos anos cinquenta e utilizado na resolução de problemas e melhoria de processos. O gerenciamento pelas diretrizes tem, assim, suas bases no movimento da qualidade (REDI, 2003).

**MASP** é um processo dinâmico na busca de soluções para uma determinada situação. Não é um processo rígido e sim um processo flexível em cada caso com que de se defrontar. Ele procura encontrar respostas tais, como: priorização do problema, divisão do problema em partes que possam ser analisáveis, verificações das situações que necessitam de atenção. O objetivo é aumentar a probabilidade de resolver satisfatoriamente uma situação onde um problema tenha surgido. A solução de problema é um processo que segue uma sequência lógica, começando pela identificação do problema, continuando pela análise e terminando com a tomada de decisão (MENEZES, 2013).

**PDCA** – o PDCA foi introduzido no Japão pós-guerra, idealizado por Walter Shewhart e divulgado por William Edwards Deming, que efetivamente o aplicou. O ciclo de Deming tem por princípio tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos

na execução da gestão, como, por exemplo, na gestão da qualidade, dividindo-a em quatro principais passos. A Metodologia PDCA é aplicada para se atingir resultados dentro de um sistema de gestão, e pode ser utilizada em qualquer empresa de forma a garantir o sucesso nos negócios, independente da área de atuação da empresa. O ciclo começa pelo planejamento; em seguida, a ação ou conjunto de ações planejadas são executadas; depois, checka-se se o que foi feito estava de acordo com o planejado, constantemente e repetidamente (ciclicamente); por fim, toma-se uma ação para eliminar, ou ao menos, minimizar defeitos no produto ou no serviço ou na sua execução (GUERRA, 2016).

O Ciclo PDCA é uma ferramenta de qualidade que facilita a tomada de decisões visando garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência dos estabelecimentos e, embora simples, representa um avanço sem limites para o planejamento eficaz (PEREIRA *et al.*, 2009).

**Benchmarking** - método de comparação sistemática que busca analisar como uma empresa está se comportando em relação aos competidores, as grandes companhias em campos não competitivos. Deste modo, é possível estabelecer prioridades e alvos que propiciem melhoria no processo. Sendo assim, o seu objetivo é o de conhecer e, se possível de incorporar práticas que tragam os resultados desejados pela organização (CAMP, 1993 apud TEIXEIRA, 2006, p. 31-33). Benchmarking é comparação do desempenho dos processos e ações produtivas de uma empresa/unidade com a performance de outras consideradas excelentes (RODRIGUES, 2010).

**Brainstorming**: é uma ferramenta da qualidade conhecida e utilizada para geração de ideias. Criada por Alex Osborn, significa “tempestade de ideias” e tem como intuito solucionar problemas utilizando a criatividade e a imaginação, em que os integrantes, de forma livre, irão produzir ideias que solucionem problemas específicos. Para que um Brainstorming de sucesso aconteça, é necessário um objetivo, um ambiente e ordem no momento de expor as ideias (BEZERRA, 2015 apud HANACLETO; BENELLI; CARVALHO, 2016, p. 6).

**CCQ (Círculo de Controle da Qualidade)** - segundo a JUSE (QC Headquarters of JUSE apud MOINHOS, 2011, p. 3), CCQ é um “pequeno grupo formado por trabalhadores da linha de frente da fábrica (chão de fábrica) os quais continuamente controlam e melhoram a qualidade de seu trabalho, produtos e serviços, operando de forma autônoma, utilizando-se de conceitos, ferramentas e

técnicas de controle de qualidade”. Cada membro é capaz de definir seu papel e responsabilidades, fazendo-se sentir mais seguro nas relações entre seu trabalho e entender a sua importância para o grupo, assim, sua auto-estima é desenvolvida. (CHAVES, 2000 apud MOINHOS, 2011, p. 3). ISHIKAWA (1993, apud PENTEADO *et al.*, 2011, p. 72) afirma que o CCQ é um pequeno grupo que executam atividades de controle de qualidade voluntariamente em um mesmo local, que tem o objetivo de fazer crescer a motivação e satisfação dos funcionários por meio da participação na solução dos problemas; formar mentalidade voltada à qualidade; garantir qualidade dos produtos; obter novas idéias; aumentar a produtividade do trabalho; reduzir custos e perdas; promover a autoconfiança; aprimorar a comunicação e as relações humanas.

**CEP (Controle Estatístico de Processo):** o CEP compõe-se de procedimentos estatísticos utilizados para conhecer e controlar as causas dos problemas nas áreas de produção. Ajuda na identificação de problemas, fornece dados quantificáveis para análise, promove a participação e a tomada de decisão das pessoas que executam o trabalho. Determina a causa de variação com base em uma análise estatística do problema. Utiliza a teoria da probabilidade para controlar e melhorar os processos (KUME, 1993; HRADESKY, 1989 apud TEIXEIRA, 2006, p. 31-33).

**Matriz GUT** - A matriz GUT consiste em uma ferramenta de simples aplicação desenvolvida por Kepner & Tregoe (1981, apud GRECCO *et al.*, 2011, pag. 4), que auxilia na definição de prioridades para o tratamento de problemas. Conforme Gomes (2006, apud GRECCO *et al.*, 2011, pag. 4), sua utilização baseia-se nos seguintes parâmetros: Gravidade: Impacto do problema sobre clientes, resultados, processos, bem como efeitos que surgirão a longo prazo; Urgência: Tempo necessário ou disponível para corrigir os problemas; Tendência: Comportamento evolutivo da situação atual.

**5W2H** - A ferramenta 5W2H foi criada por profissionais da indústria automobilística do Japão como uma ferramenta auxiliar na utilização do PDCA, principalmente na fase de planejamento. A ferramenta 5W2H consiste em uma maneira de estruturarmos o pensamento de uma forma bem organizada e materializada antes de implantarmos alguma solução no negócio. O 5W do nome correspondem às palavras de origem inglesa What, When, Why, Where e Who, e o 2H, à palavra How e à expressão How Much. Traduzindo: O quê, Quando, Por quê,

Onde, Como, Quem e Quanto. Ou seja, quando nos depararmos com determinada tarefa, perguntaremos-nos cada uma dessas palavras e escreveremos as respostas. Essa ferramenta ajuda a melhorar a segregação de tarefas dentro de um processo e a ver, de maneira gerencial, como os processos estão se desenvolvendo (BEHR, MORO e ESTABEL, 2008, p. 39).

**5S's:** Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke, de origem japonesa ou em português Descarte, Arrumação, Limpeza, Saúde e Disciplina. Tem como objetivos a diminuição de desperdícios e custos e aumento da produtividade baseado na melhoria da qualidade de vida dos funcionários e modificações no ambiente de trabalho (KHANA, 2009 apud OLIVEIRA, 2011, p. 712).

**Balanced Scorecard (BSC):** O BSC foi desenvolvido nos Estados Unidos pelos professores Norton e Kaplan, na década de 90, como uma ferramenta de gestão estratégica. Baseado em quatro perspectivas: financeiro, clientes, processos internos e, crescimento/aprendizado. O BSC foi proposto para suprir a demanda das empresas em definir sua estratégia e traduzi-la em objetivos e tomadas de decisão, bem como garantir a preparação necessária para esta lidar com o novo cenário imposto pelo mercado (ODA; MARQUES, 2008 apud MENDES *et al.*, 2016, p. 4). Segundo Santiago *et al.* (2016), “o Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta de planejamento estratégico que através de indicadores verificáveis e quantificáveis permite medir o desempenho da empresa”.

#### 2.3.4 Aplicação do Ciclo PDCA na pesquisa

Todas as etapas do processo demonstrado no procedimento da pesquisa, através de fluxograma, tem como base o ciclo PDCA que é uma ferramenta de qualidade idealizada por Shewhart e divulgada por Deming, a quem efetivamente a aplicou. É uma ferramenta muito conhecida na gestão da qualidade, visa controlar e melhorar os processos e produtos de uma forma contínua, visto que atua como um processo que não possui intervalos, nem interrupções. De acordo com Marcondes (2016), o PDCA é uma metodologia de gestão e melhorias de processos, de origem americana, que se baseia em quatro princípios: Plan (Planejar), Do (Fazer), Check (Checar) e Action (Agir). O ciclo deve começar pelo planejamento, em seguida a ação ou conjunto de ações planejadas são executadas, checa-se o que foi feito, se estava de acordo com o planejado, constantemente e repetidamente (ciclicamente),

e toma-se uma ação para eliminar ou ao menos minimizar defeitos no produto ou na execução.

Segundo Marcondes (2016) o ciclo PDCA possui fases, conforme mostra o Quadro 9:

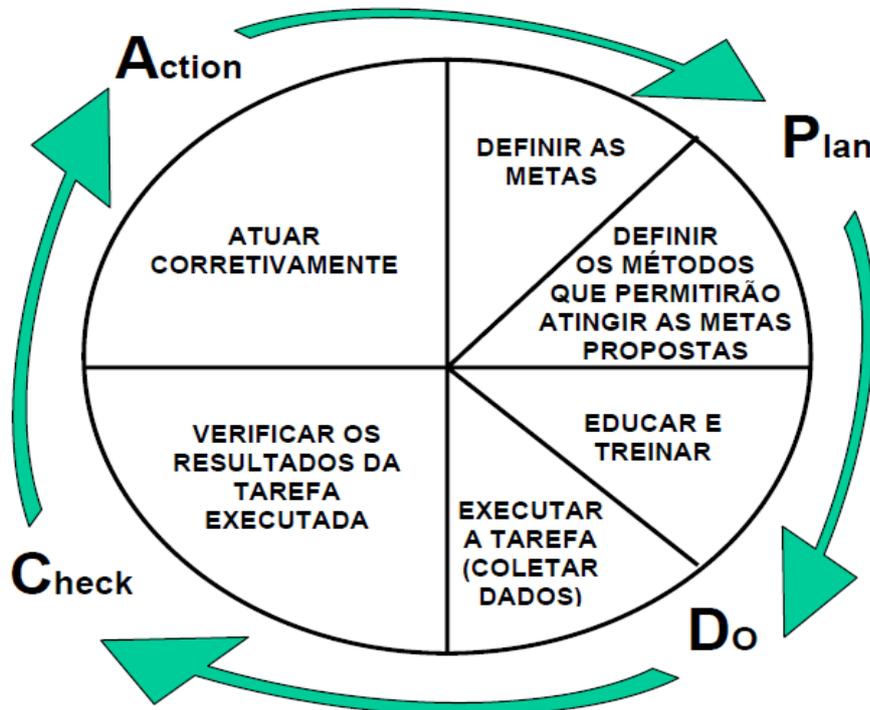
Quadro 9 – Fases do ciclo PDCA

ETAPA DO CICLO	DEFINIÇÃO	OBJETIVO
<b>P – Plan (Planejar)</b>	Esta fase sugere que antes da execução de qualquer processo as atividades devem ser planejadas, com as definições de onde se quer chegar (meta) e do caminho a seguir (método).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar o processo;</li> <li>• Analisar o processo;</li> <li>• Definir os objetivos e metas;</li> <li>• Elaborar plano de ação para atingir as metas e objetivos.</li> </ul>
<b>D – Do (Executar)</b>	Esta fase evidencia a execução do planejado, de forma organizada e disciplinada de acordo com os planos de ações elaborados e com o cuidado do registro de dados que permitam o seu controle posterior. A execução deve estar associada a treinamento e comprometimento da equipe envolvida no processo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colocar o plano de ação em prática (treinamento e implantação das fases).</li> </ul>
<b>C – Check (Verificar)</b>	Fase de monitoração e avaliação onde os resultados de execução são comparados com o planejamento (metas e objetivos) e registrados os desvios encontrados (problemas).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar a eficácia dos planos de ação Realizado x Planejado.</li> </ul>
<b>A – Action (Agir)</b>	Fase onde serão definidas e implementadas as soluções (ações) aplicáveis para os problemas (desvios) identificados na fase anterior (verificação).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Padronizar e normatizar as ações que deram certo.</li> <li>• Corrigir as ações que não deram certo, de forma a manter as atividades e resultados do processo sempre na direção e rumo desejado.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Marcondes (2016).

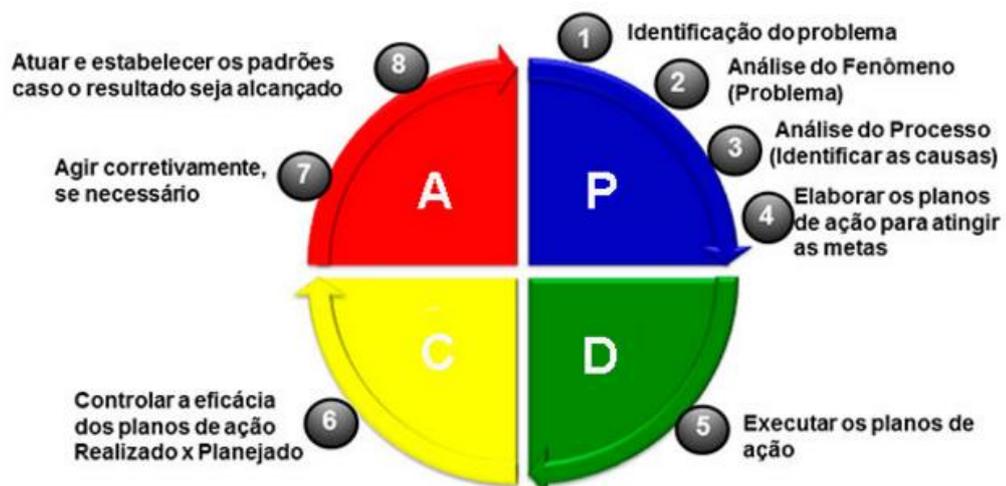
O PDCA é considerado um instrumento de melhoria contínua e é demonstrado conforme Figuras 5 e 6, a seguir:

Figura 5 – Ciclo PDCA



Fonte: Marconde (2016) - Site: Gestão de Segurança Privada

Figura 6 – Ciclo PDCA detalhado



Fonte: Marconde (2016)

Diante da ferramenta apresentada, foi possível criar um modelo padrão, discriminando com detalhes todo o procedimento estabelecido no fluxograma da Figura 7, e foi criado para a conclusão desta pesquisa, conforme Quadro 10, a seguir:

Quadro 10 – Aplicação do ciclo PDCA na pesquisa

PDCA	ETAPA DO CICLO	FASE DA PESQUISA	ETAPA DO MODELO	FERRAMENTA OU INSTRUMENTO UTILIZADO
P	1	Definir objetivos e metas	Identificar os problemas	Branstorming Entrevista não estruturada
	2		Priorizar os problemas	Branstorming Matriz GUT
	3		Identificar as causas dos problemas	Branstorming Observação participante Diagrama de causa e efeito
	4	Definir Método	Elaboração do plano de ação	Observação participante 5W2H
D	5	Coletar Dados e Informações	Colocar o plano de ação em prática	Pesquisa documental Observação participante
C	6	Verificar resultados	Controlar a eficácia do plano de ação Realizado x Planejado	Microsoft Excel
	7		Registrar os desvios encontrados	
A	8	Padronizar e defenir melhorias	Prevenir contra o reaparecimento de desvios	Microsoft Word
	9	Reflexão e Conclusão	Definir soluções para os desvios identificados na etapa anterior	

Fonte: Adaptado de Araújo (2013).

## CAPÍTULO 3

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo será abordada a descrição dos procedimentos metodológicos que visa o alcance dos objetivos elencados na pesquisa.

#### 3.1 FUNDAMENTAÇÃO

Este trabalho constitui uma pesquisa de natureza *aplicada*, que segundo Gil (2008) tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos. A abordagem é *qualitativa*, porque de acordo com Goldenberg (2004), “a preocupação do pesquisador não é com a representatividade numérica do grupo pesquisado, mas com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, de uma instituição, de uma trajetória etc”. Quanto aos objetivos trata-se de uma *pesquisa exploratória e descritiva*, que para Gil (2008), as *pesquisas exploratórias* têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, e as *pesquisas descritivas* têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Quanto ao delineamento trata-se de um *estudo de caso*, que segundo Yin (2005, p.32), “é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência”. O *estudo de caso* tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado em campo (VERGARA, 1998, p.47).

#### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

De janeiro a dezembro de 2016 a Subcomissão da Saúde realizou no geral 183 licitações, das quais 24 foram executadas através da modalidade pregão presencial e 159 na modalidade pregão eletrônico, não houve licitações para outras modalidades como, por exemplo: Concorrência, Tomada de Preços, Convite, etc. Dentre essas licitações 07 (sete) foram revogadas, 05 (cinco) desertas e 33 (trinta e três) fracassadas, ou seja, diante desta situação extrai-se um quantitativo de 138 licitações efetivamente contratadas.

A pesquisa estudou 183 processos, sendo 24 pregões presenciais e 159 pregões eletrônicos. Desta população, foram analisados 15 processos executados por pregão presencial e 110 por pregão eletrônico que representam a amostra da pesquisa investigada, com um total de 125 observações, conforme Tabela 1, discriminada abaixo:

Tabela 1 – Representação da População x Amostra

<b>Tipo</b>	<b>Modalidade</b>		<b>Quantidade</b>		<b>%</b>	<b>Nível de confiança</b>	<b>Margem de erro</b>
<b>População</b>	Pregão	Presencial	183	24	100,0	95%	5%
		Eletrônico		159	100,0		
<b>Amostra</b>	Pregão	Presencial	125	15	62,5		
		Eletrônico		110	69,1		

Fonte: Subcomissão da Saúde, 2016.

### 3.3 CENÁRIO DA PESQUISA

O cenário da pesquisa corresponde a Subcomissão da Saúde que é subordinada a Comissão Municipal de Licitação (CML) que é vinculada a Casa Civil da Prefeitura Municipal de Manaus.

De acordo com Lei nº 2.140/16 de 20 de junho de 2016, a Estrutura Organizacional da CML é composta conforme Quadro 11 abaixo:

Quadro 11 - Composição da CML

<b>Cargo</b>	<b>Quantidade</b>
Presidente	1
Vice-Presidente	1
Presidente de Subcomissão	6
Vice-Presidente de Subcomissão	6
Chefia de Gabinete	1
Diretor de Departamento	3
Assessor Jurídico	10
Assessor Técnico	10
Chefe de Divisão	2
Assessor Técnico III - (Secretária de Subcomissão)	6
Assessor I – (Apoio)	14
Membros	15
<b>Total</b>	<b>75</b>

Fonte: Lei nº 2.140 de 20 de junho de 2016, publicado no DOM – Edição: 3912.

As seis Subcomissões mencionadas no Quadro 9, correspondem as Subcomissões de Infraestrutura, de Educação, de Bens e Serviços Comuns, da Saúde, de Verbas Especiais – BID/BIRD e da Mobilidade Urbana, conforme decreto municipal de 06 de julho de 2016, publicado no DOM – Edição: 3924.

A Subcomissão da Saúde é estruturada conforme Quadro 12, a seguir:

Quadro 12 - Composição da Subcomissão da Saúde

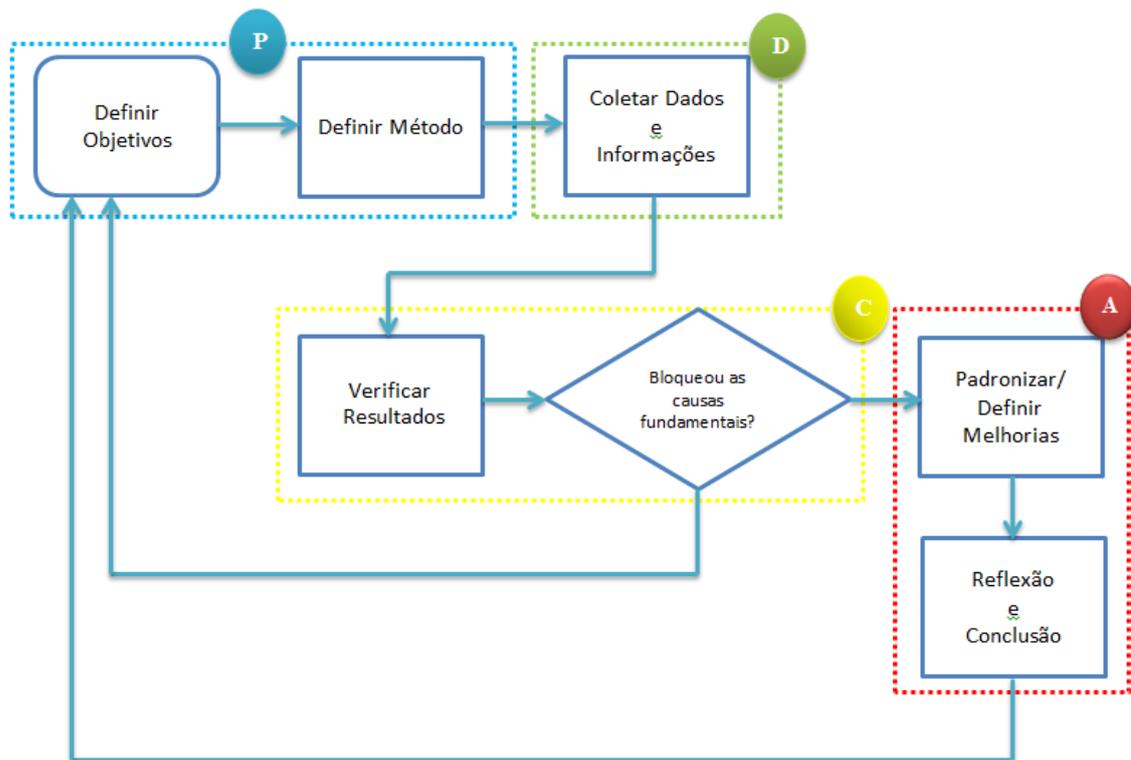
<b>Cargo</b>	<b>Quantidade</b>
Presidente de Subcomissão	1
Vice-Presidente de Subcomissão	1
Membro/ Pregoeiro	2
Pregoeiro	1
Assessor Jurídico	1
Assessor Técnico/ Pregoeiro	2
Assessor Técnico III - (Secretária de Subcomissão)	1
Assessor I – (Apoio)	1
<b>Total</b>	<b>10</b>

Fonte: Lei nº 2.140/16, publicado no DOM – Edição: 3912 e Portaria nº 003/16.

### 3.4 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Para esclarecer melhor o desenvolvimento desta pesquisa foi criado um fluxograma com o objetivo de detalhar as etapas do processo que levarão ao alcance dos objetivos específicos e conseqüentemente ao objetivo geral, conforme Figura 7, a seguir:

Figura 7 – Fluxograma de procedimentos da pesquisa



Fonte: Adaptado de Araújo (2013)

A primeira etapa refere-se ao planejamento que buscará de forma detalhada a identificação dos problemas, observando suas características específicas com uma análise crítica nas causas fundamentais, que permitirá a elaboração de um plano de ação para bloquear essas causas, através de métodos qualitativos. Na segunda etapa será realizado um conjunto de ações mediante coleta de dados pondo em prática o plano de ação feito na etapa de planejamento. Na terceira etapa checa-se o que foi feito de acordo com o planejado e se as causas fundamentais foram bloqueadas de forma efetiva, se sim, passa pra etapa seguinte, e se não, retorna a etapa de planejamento para nova avaliação. Na quarta e última etapa se tudo ocorrer de forma satisfatória faz-se a padronização que possivelmente servirá de instrução de trabalho, procedimentos, especificações, etc. Nesta etapa, todo o processo deverá ser recapitulado, observando as melhorias realizadas e buscando novas melhorias, entrando um ciclo de melhoria contínua do processo.

### **3.4.1 Coleta de dados:**

De acordo com Lakatos e Marconi (2003, p.165) esta é a “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”. Segundo Gerhardt e Silveira (2009, p. 56; 68), “a coleta de dados é a busca por informações para a elucidação do fenômeno ou fato que o pesquisador quer desvendar”.

A coleta de dados foi realizada através de pesquisas bibliográfica e documental, observação participante e entrevista não estruturada com os servidores que atuam na Subcomissão da Saúde da Prefeitura Municipal de Manaus (PMM). Foi realizado também um questionário com o objetivo de definir o perfil de cada um dos entrevistados. A Subcomissão é composta por 10 (dez) servidores, conforme demonstrado no Quadro 9 deste trabalho, divididos em 5 homens e 5 mulheres, onde a maioria é estatutária (cargo efetivo) e possui nível superior, com idades acima de 30 anos e trabalham a mais de 5 anos no setor em jornada diária de 8 horas.

### **3.4.2 Tratamento dos dados**

Após a fase da coleta de dados, as informações prestadas foram desmembradas e organizadas, utilizando como recurso facilitador os gráficos e planilhas do programa Microsoft Excel® e o editor de texto do programa Microsoft Word® que serviram de base para aplicação das ferramentas e instrumentos de qualidade indispensáveis para o enriquecimento da pesquisa.

## CAPÍTULO 4

### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados coletados possibilitaram fazer um diagnóstico e propor melhorias no processo de compras da Subcomissão da Saúde com aplicação da metodologia do Ciclo PDCA com o auxílio de ferramentas da qualidade Brainstorming, Fluxograma, Matriz GUT, Diagrama de Causa e Efeito e o 5W2H, a fim de alcançar os objetivos específicos e como consequência o objetivo geral deste trabalho, conforme discriminados abaixo:

#### 4.1 Mapear o processo de compras na Subcomissão da Saúde (OE - 1)

No início do mês de abril de 2017, com base no instrumento observação participante foi possível descrever as etapas de atividades através do mapeamento do processo de compras na Subcomissão da Saúde, conforme apresentado no Quadro 13, a seguir:

Quadro 13 – Descrição das atividades do processo de compras na Subcomissão

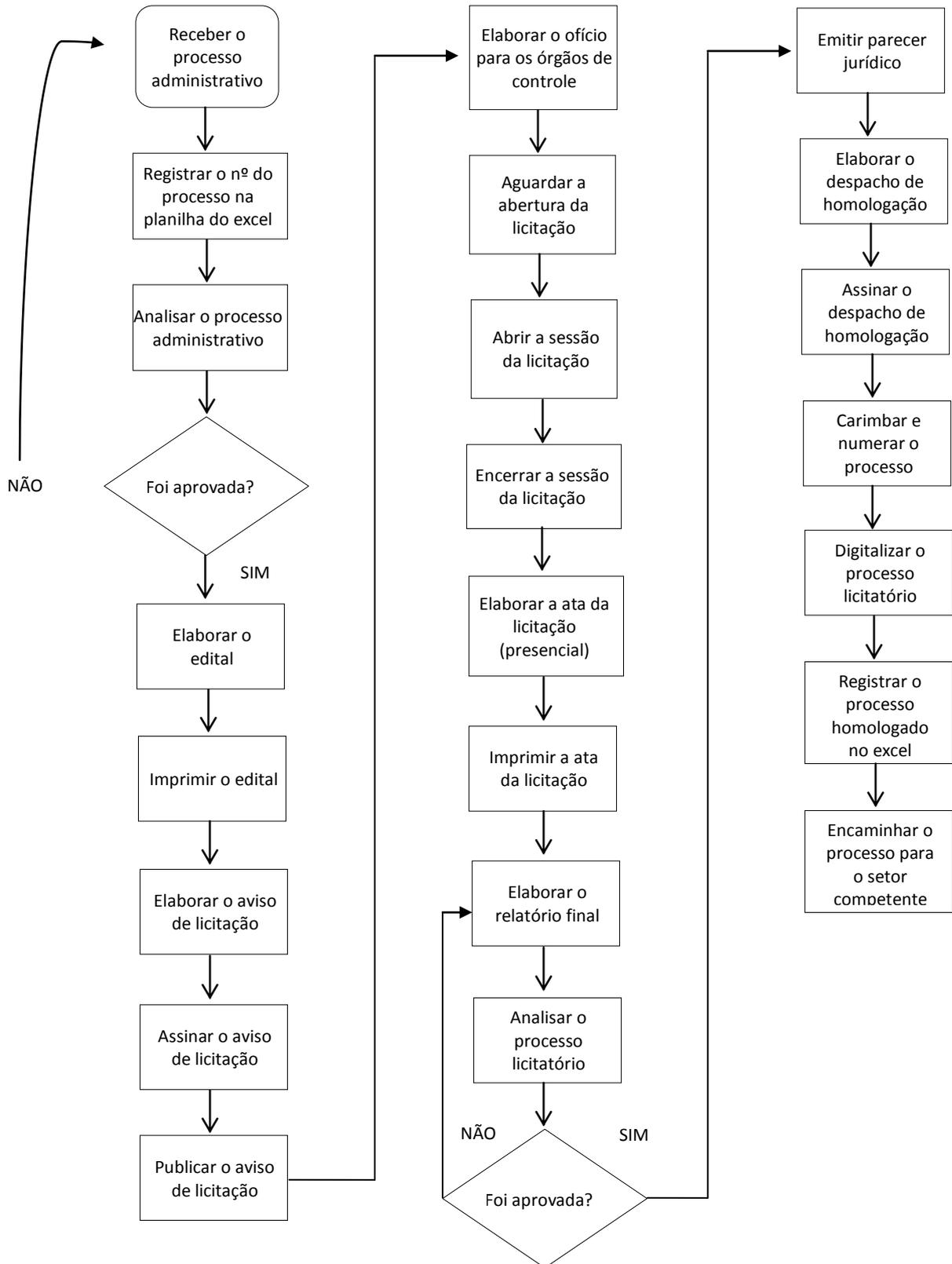
<b>Processo de compras da Subcomissão da Saúde</b>	
<b>Etapas</b>	<b>Atividades</b>
<b>1</b>	Receber o processo administrativo
<b>2</b>	Registrar o processo no controle de recebimento na planilha do excel
<b>3</b>	Analisar o processo administrativo
<b>4</b>	Elaborar o edital
<b>5</b>	Imprimir o edital
<b>6</b>	Elaborar o aviso de licitação
<b>7</b>	Assinar o aviso de licitação
<b>8</b>	Publicar o aviso de licitação
<b>9</b>	Elaborar o ofício para os órgãos de controle sobre os avisos de licitação
<b>10</b>	Aguardar a abertura da licitação
<b>11</b>	Abrir a sessão da licitação (presencial ou eletrônica)
<b>12</b>	Encerrar a sessão da licitação
<b>13</b>	Elaborar a Ata da licitação (presencial)
<b>14</b>	Imprimir a Ata da licitação (presencial ou eletrônica)
<b>15</b>	Elaborar o relatório final
<b>16</b>	Analisar o processo licitatório
<b>17</b>	Emitir parecer jurídico
<b>18</b>	Elaborar o despacho de homologação
<b>19</b>	Assinar o despacho de homologação
<b>20</b>	Carimbar e numerar o processo licitatório
<b>21</b>	Digitalizar o processo licitatório
<b>22</b>	Registrar o processo homologado na planilha do excel
<b>23</b>	Encaminhar o processo para os setores competentes

Fonte: Próprio autor (2017) – Base: Subcomissão da Saúde

Foram identificadas vinte e três etapas que correspondem às atividades relacionadas ao processo de compras realizado na Subcomissão da Saúde. Dessas atividades é importante destacar de forma detalhada aquelas correspondentes às etapas de número 3 e 16 do Quadro 13, pois possuem peculiaridades na sua execução, ou seja, o processo é analisado em dois momentos. No primeiro momento: a atividade da etapa 3 que se refere à análise do processo administrativo, é verificada a instrução do processo quanto aos documentos que os compõem, ou seja, se possuem o memorando do pedido de compras, termo de referência, cotação de preços e outros. Nesta fase se o processo não estiver devidamente instruído será devolvido para o setor competente. No segundo momento: a atividade da etapa 16 que se refere à análise do processo licitatório é feito um checklist no processo como o todo, desde o memorando do pedido de compras até o despacho de homologação do processo licitatório.

Com base no mapeamento do processo foi possível desenvolver um fluxograma, para facilitar o entendimento do trâmite do processo na Subcomissão da Saúde, conforme apresentado graficamente na Figura 8, a seguir:

Figura 8 – Processo de compras na Subcomissão da Saúde

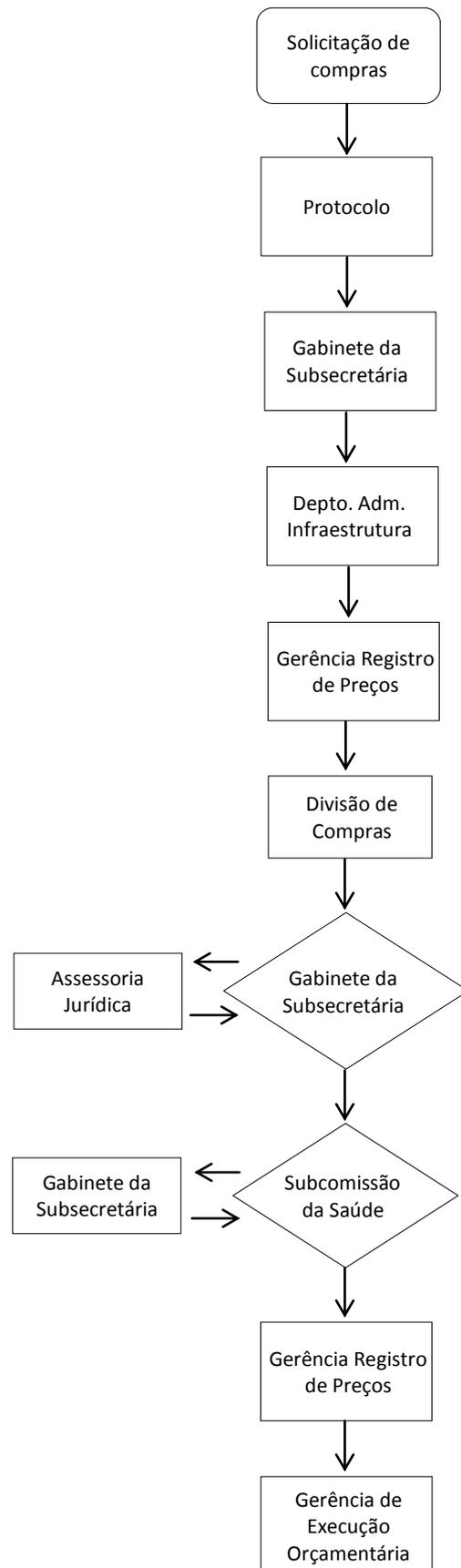


Fonte: Próprio autor (2017) – Base: Subcomissão da Saúde

Foi realizado também o mapeamento da rotina do processo de compras na Secretaria Municipal de Saúde (SEMSA) com o objetivo de entender o trâmite do pedido de compras nos setores competentes até à Subcomissão da Saúde para a realização da licitação. Contudo, o foco deste trabalho será voltado, apenas, para o processo de compras da Subcomissão da Saúde.

A rotina do processo de compras na SEMSA é um procedimento simples e ocorre de duas maneiras, em razão da natureza da licitação: o primeiro refere-se ao processo de compras para aquisição de bens e serviços por meio de Registro de Preços; e o segundo refere-se ao processo de compras para aquisição de bens e serviços através de Nota de Autorização de Despesa (NAD). O que diferencia um do outro é a necessidade de dotação orçamentária, como é o caso da NAD. As licitações realizadas através de registro de preços, por não constar dotação orçamentária, não gera compromisso de compra, apenas uma expectativa de contratação de acordo com as necessidades da Secretaria. Em razão disso, foi elaborado dos fluxogramas representados graficamente nas Figuras 9 e 10. O primeiro identificado como fluxograma 1, diz respeito ao processo de compras mediante registro de preços, e o segundo fluxograma 2, refere-se ao processo de compras através de NAD.

Figura 9 – Fluxograma 1

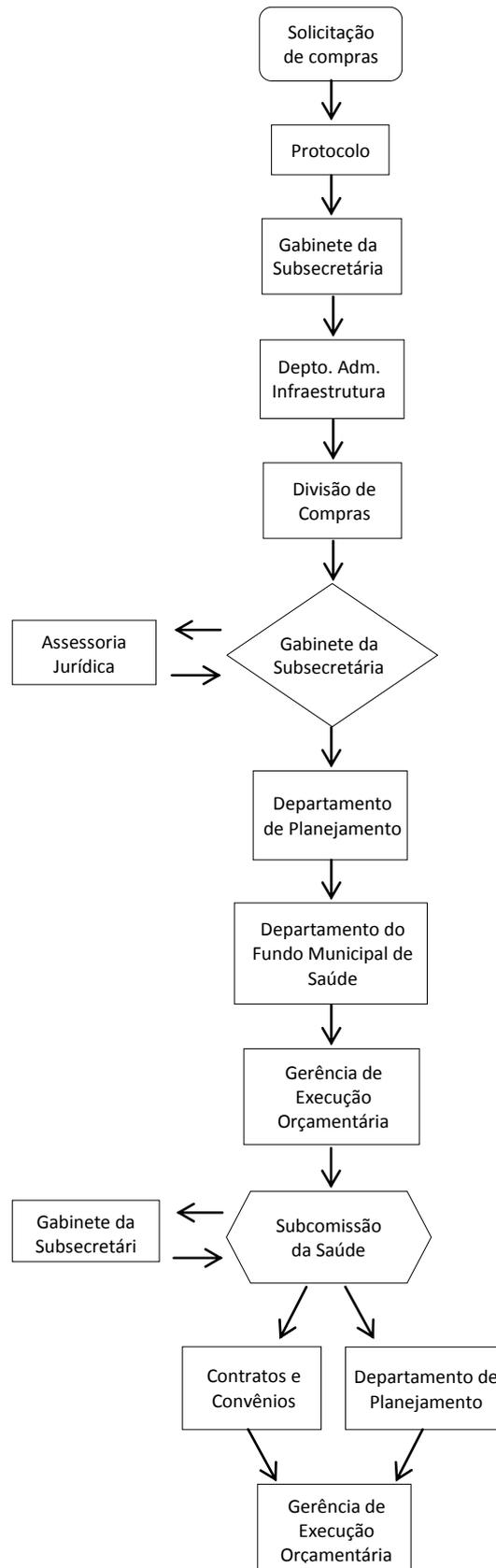


Fonte: Próprio autor (2017) – Base: SEMSA

#### Descrição do Fluxograma 1:

O processo de compras na SEMSA inicia-se a partir da solicitação de compras feita pelas Unidades Gestoras ou Áreas Demandantes de acordo com suas necessidades que encaminham a solicitação até o protocolo da Secretaria, depois o protocolo faz a abertura de um processo inicial e encaminha para o Gabinete da Subsecretária de Gestão Administrativa e Planejamento, este, por sua vez, encaminha para a Diretoria Administrativa e Infraestrutura, que encaminha para a Gerência de Registro de Preços para verificar se o produto ou serviço solicitado possui registro na Secretaria, se não, o processo é encaminhado para a Divisão de Compras para a elaboração da cotação de preços. Depois de pronta, o processo é encaminhado para o Gabinete da Subsecretária de Gestão Administrativa e Planejamento que encaminha para a assessoria jurídica emitir parecer. Após emissão do parecer jurídico, a assessoria jurídica devolve o processo para o Gabinete da Subsecretária, em seguida o Gabinete dá o autorizo, com carimbo e assinatura, e encaminha o processo para a Subcomissão da Saúde realizar o procedimento licitatório. Depois de concluída a licitação, a Subcomissão da Saúde encaminha o processo para o Gabinete da Subsecretária de Gestão Administrativa e Planejamento homologar a referida licitação, que ocorre da seguinte forma: quando a licitação é presencial, a Subsecretária apenas assina o termo de homologação; e quando a licitação é eletrônica, ela além de assinar o termo de homologação, ela também homologa a licitação no sistema Comprasnet. Após a homologação, o processo retorna para a Subcomissão da Saúde proceder à publicação da homologação (licitação presencial/eletrônica) na imprensa oficial do município e em jornal local de grande circulação. Após a publicação, a Subcomissão encaminha o processo para a Gerência de Registro de Preços elaborar e publicar a Ata de Registro de Preços na imprensa oficial do município. E finalmente, depois de todo esse percurso, o processo é encaminhado para a Gerência de Execução Orçamentária emitir a Nota de Empenho.

Figura 10 – Fluxograma 2



Fonte: Próprio autor (2017) – Base: SEMSA

### Descrição do Fluxograma 2:

O processo de compras na SEMSA inicia-se a partir da solicitação de compras feita pelas Unidades Gestoras ou Áreas Demandantes de acordo com suas necessidades que encaminham a solicitação até o protocolo da Secretaria, depois o protocolo faz a abertura de um processo inicial e encaminha para o Gabinete da Subsecretária de Gestão Administrativa e Planejamento, este, por sua vez, encaminha para a Diretoria Administrativa e Infraestrutura, que encaminha para a Divisão de Compras para a elaboração da cotação de preços. Depois de pronta, o processo é encaminhado para o Gabinete da Subsecretária de Gestão Administrativa e Planejamento que encaminha para a assessoria jurídica emitir parecer. Após emissão do parecer jurídico, a assessoria jurídica devolve o processo para o Gabinete da Subsecretária, em seguida o Gabinete dá o autorizo, com carimbo e assinatura, e encaminha para o Departamento de Planejamento providenciar a dotação orçamentária, em seguida é encaminhado ao Departamento do Fundo Municipal de Saúde que por sua vez encaminha à Gerência de Execução Orçamentária, para emissão da NAD, que encaminha o processo para a Subcomissão da Saúde realizar o procedimento licitatório. Depois de concluída a licitação, a Subcomissão da Saúde encaminha o processo para o Gabinete da Subsecretária de Gestão Administrativa e Planejamento homologar a referida licitação, que ocorre da seguinte forma: quando a licitação é presencial, a Subsecretária apenas assina o termo de homologação; e quando a licitação é eletrônica, ela além de assinar o termo de homologação, ela também homologa a licitação no sistema Comprasnet. Após a homologação, o processo retorna para a Subcomissão da Saúde proceder à publicação da homologação (licitação presencial/eletrônica) na imprensa oficial do município e em jornal local de grande circulação. Após a publicação, a Subcomissão encaminha o processo para os setores competentes de acordo com a natureza da licitação, de duas formas: 1 – se for uma licitação para prestação de serviços que envolva contrato, o processo é encaminhado para o setor de Contratos e Convênios para elaboração do contrato e posterior publicação do extrato do contrato; e 2 – se for uma licitação para aquisição de bens, através da NAD, o processo é encaminhado para a Diretoria de Planejamento. E finalmente, depois de todo esse percurso, o processo é encaminhado para a Gerência de Execução Orçamentária para a emissão da Nota de Empenho.

#### **4.2 Identificar e priorizar os problemas que interferem diretamente no processo de compras da Subcomissão da Saúde (OE - 2)**

Para identificar os problemas na Subcomissão da Saúde foi realizado um brainstorming com os servidores lotados nesta Subcomissão, o que apresentou o seguinte resultado, de forma aleatória:

- Itens/processos licitatórios fracassados;
- Processos licitatórios desertos;
- Processos licitatórios revogados;
- Processos licitatórios suspensos;
- Demora na contratação de fornecedores;
- Cotação de preços que não corresponde com o preço praticado no mercado;
- Termo de referência mal elaborado;
- Fornecedores que não se adequam as exigências de qualificação técnica ou qualificação econômico-financeira;
- Demora na assistência por parte da área técnica;
- Falta de capacitação/ atualização de conhecimentos técnicos para o pessoal da área técnica;
- Baixa velocidade de internet;
- Ausência de penalidades nos fornecedores por descumprimento do edital/contrato;
- Falta de uma comissão técnica padronizada;
- Falta de espaço físico adequado;
- Falta de equipamentos atualizados;
- Fornecedores despreparados na licitação;
- Falta de auxílio de alguns departamentos para resolver problemas relacionados à licitação;
- Falta de planejamento nas requisições de compras na SEMSA;
- Falta de atualização/reciclagem dos servidores lotados na Subcomissão da Saúde, bem como capacitação/treinamento em planilha de custo e formação de preço.

De acordo com os servidores entrevistados, estes são os principais problemas que impactam diretamente no processo de compras. Com a identificação dos problemas no processo é possível realizar um planejamento com definições de metas capazes de solucionar esses problemas através de um plano de ação, como forma de melhoria contínua no processo de compras.

Para priorizar os problemas relacionados à Subcomissão da Saúde foi aplicada a ferramenta da qualidade Matriz GUT, que de acordo com os valores indicados pelos servidores, considerando as médias dos produtos dos valores dados, alcançou os resultados, conforme demonstrado no Quadro 14:

Quadro 14 – Matriz GUT

Problema	Média Grau crítico (GxUxT)	Sequência de Atividades
<b>Itens/processos licitatórios fracassados</b>	<b>82,00</b>	<b>1º</b>
<b>Cotação de preços que não corresponde com o preço praticado no mercado</b>	<b>81,67</b>	<b>2º</b>
<b>Termo de referência mal elaborado</b>	<b>80,44</b>	<b>3º</b>
<b>Ausência de penalidades nos fornecedores por descumprimento do edital/contrato</b>	<b>79,67</b>	<b>4º</b>
<b>Falta de capacitação/ atualização de conhecimentos técnicos para o pessoal da área técnica</b>	<b>65,00</b>	<b>5º</b>
<b>Demora na contratação de fornecedores</b>	<b>63,11</b>	<b>6º</b>
<b>Falta de planejamento nas requisições de compras na SEMSA</b>	<b>57,56</b>	<b>7º</b>
<b>Processos licitatórios revogados</b>	<b>52,00</b>	<b>8º</b>
<b>Demora na assistência por parte da área técnica</b>	<b>49,78</b>	<b>9º</b>
<b>Fornecedores que não se adequam as exigências de qualificação técnica ou qualificação econômico-financeira</b>	<b>44,00</b>	<b>10º</b>
<b>Falta de auxílio de alguns departamentos para resolver problemas relacionados à licitação</b>	<b>43,78</b>	<b>11º</b>
<b>Baixa velocidade de internet</b>	<b>43,33</b>	<b>12º</b>
<b>Falta de uma comissão técnica padronizada</b>	<b>43,11</b>	<b>13º</b>
<b>Processos licitatórios desertos</b>	<b>42,44</b>	<b>14º</b>
<b>Fornecedores despreparados na licitação</b>	<b>35,11</b>	<b>15º</b>
<b>Processos licitatórios suspensos</b>	<b>33,67</b>	<b>16º</b>
<b>Falta de atualização/reciclagem dos servidores lotados na Subcomissão da Saúde, bem como capacitação/treinamento em planilha de custo e formação de preço.</b>	<b>33,67</b>	<b>17º</b>
<b>Falta de equipamentos atualizados</b>	<b>31,11</b>	<b>18º</b>
<b>Falta de espaço físico adequado</b>	<b>12,67</b>	<b>19º</b>

Fonte: Próprio autor (2017)

Na **Matriz GUT** mostrada acima, os problemas foram classificados pelas notas de 1 a 5, depois obteve-se o grau crítico, obtido pela multiplicação GxUxT e, posteriormente, foi estabelecida a sequência de atividades, elencando aquelas que são mais graves, urgentes e com maior tendência de piorar. Assim, a ordem de

ataque aos problemas pode ser concebida sem maiores problemas, dando subsídios para a tomada de decisão dos gestores.

A priorização dos problemas é importante porque permite ao gestor focar naqueles de maior impacto no processo, de forma que os eliminando contribui para o desenvolvimento mais eficiente em busca de melhores resultados.

Analisada a priorização dos problemas identificados pelos servidores da Subcomissão da Saúde, três deles tiveram destaques sobre os demais no processo, os quais serão objetos de estudo deste trabalho, conforme relacionados abaixo:

- Itens/processos licitatórios fracassados - Problema 1;
- Cotação de preços que não corresponde com o preço praticado no mercado - Problema 2;
- Termo de referência mal elaborado - Problema 3.

#### **4.3 Identificar as causas fundamentais dos problemas priorizados (OE – 3)**

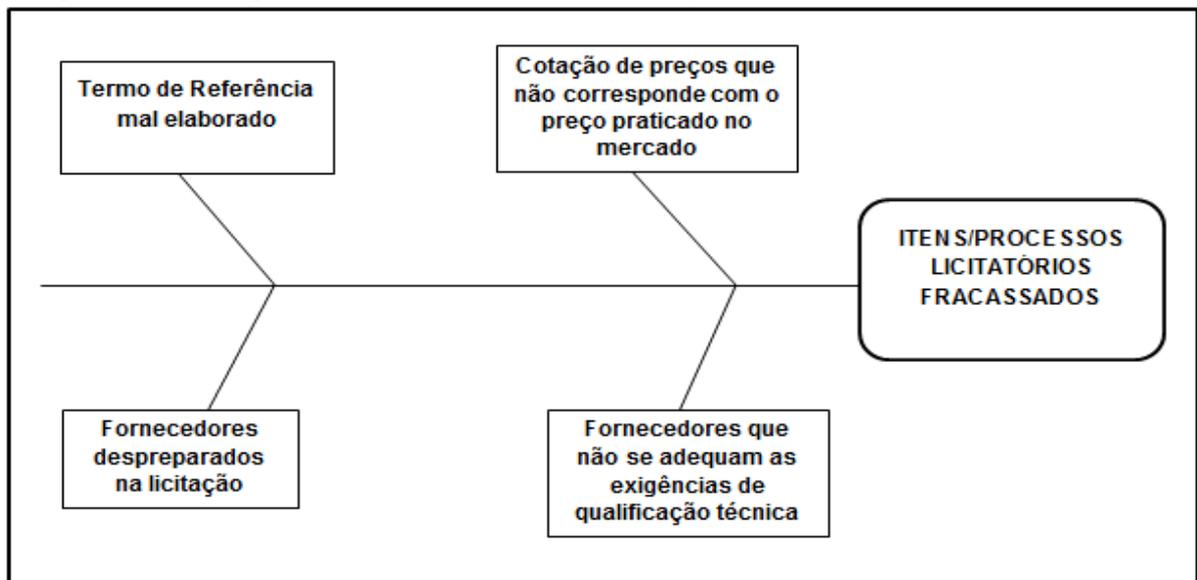
Para a identificação das causas fundamentais dos problemas priorizados foi utilizado o diagrama de causa e efeito, também conhecido como espinha de peixe ou diagrama de Ishikawa.

Nas Figuras 8, 9 e 10 estão representadas graficamente as principais causas de cada um dos três problemas priorizados, bem como dos seus efeitos, ou seja, aquelas que geram maior impacto nos problemas priorizados, e que posteriormente serão sugeridas alternativas para possíveis soluções. O interessante que se mostra nesse levantamento, é que muitos dos problemas identificados pelos servidores acabam sendo causas de problemas priorizados.

As causas relacionadas aos principais problemas priorizados são de suma importância, pois permite o entendimento da situação real da secretaria, possuem características distintas, mas que tem impactos equivalentes no andamento do processo. O principal problema, de acordo com esta pesquisa, está relacionado aos itens e processos licitatórios fracassados, que tem como causas fundamentais a cotação de preços que não corresponde com o preço praticado no mercado, o termo de referência mal elaborado, os fornecedores que não se adequam as exigências de qualificação técnica e os fornecedores despreparados na licitação. A segunda causa refere-se à cotação de preços que não corresponde com o preço praticado no mercado, que tem como causas fundamentais, o próprio termo de referência mal

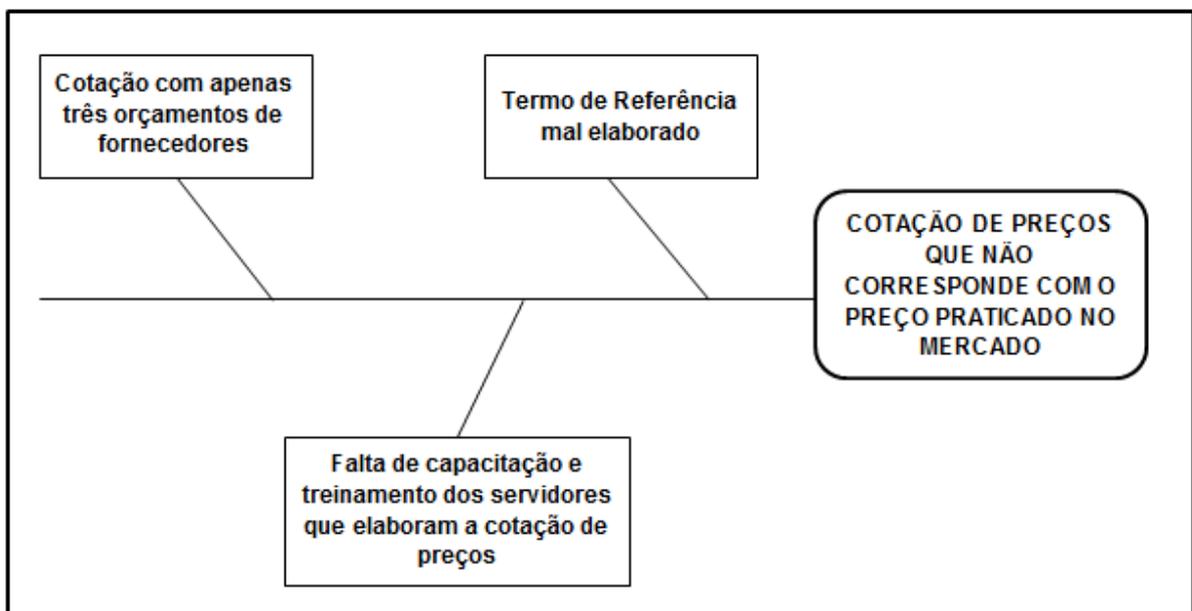
elaborado, a cotação com apenas três orçamentos de fornecedores e a falta de treinamento de capacitação dos servidores que elaboram a cotação de preços. E por última, o termo de referência mal elaborado, que tem como principais causas, a falta de capacitação e treinamento dos servidores que elaboram o termo de referência, a falta de comissão técnica padronizada e a falta de modelo padrão de termo de referência, conforme Figuras 11, 12 e 13, a seguir:

Figura 11 – Diagrama de causa e efeito: Itens/processos licitatórios fracassados



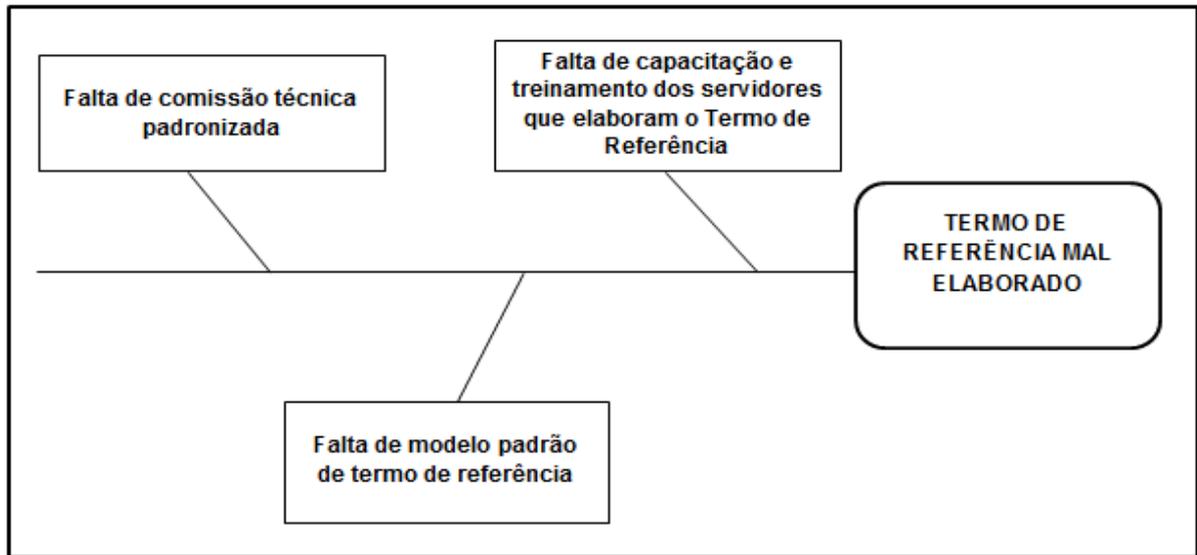
Fonte: Próprio autor (2017)

Figura 12 – Diagrama de causa e efeito: Cotação que não corresponde com o preço praticado no mercado



Fonte: Próprio autor (2017)

Figura 13 – Diagrama de causa e efeito: Termo de Referência mal elaborado



Fonte: Próprio autor (2017)

#### 4.4 Elaborar um plano de ação para bloquear as causas fundamentais (OE – 4)

Analisada as causas fundamentais dos problemas priorizados no processo de compras da Subcomissão da Saúde, como forma de bloquear essas causas, e de trazer praticidade e organização ao processo de tomada de decisão, foi utilizada a ferramenta da qualidade 5W2H em cada uma das causas identificadas no diagrama de Ishikawa, conforme Quadros 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23 e 24, a seguir:

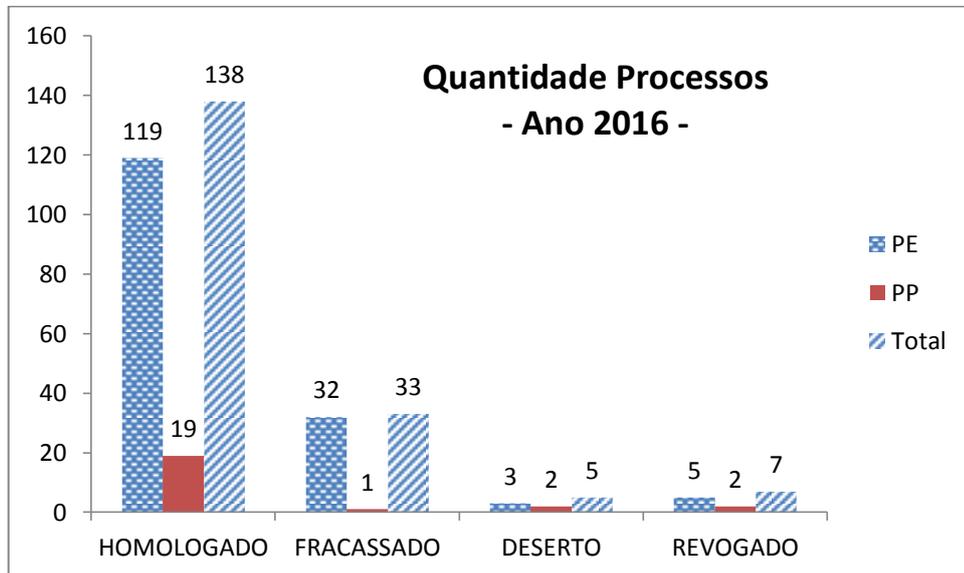
Quadro 15 – 5W2H nº 1

PROBLEMA 1: ITENS/PROCESSOS LICITATÓRIOS FRACASSADOS CAUSA: COTAÇÃO DE PREÇOS QUE NÃO CORRESPONDE COM O PREÇO PRATICADO NO MERCADO							
	WHAT O QUÊ?	WHY POR QUÊ?	WHO QUEM?	WHEN QUANDO?	WHERE ONDE?	HOW COMO?	HOW MUCH QUANTO?
1	Análise da adequação dos valores considerados em vista da realidade de mercado	Reduzir o número de itens/processos fracassados	Chefe da Divisão de Compras	Imediatamente	SEMSA (Sede)	Determinação do Chefe da Divisão de Compras	Sem custo, pois a SEMSA dispõe de recursos materiais
2	Ampliação e diversificação das fontes das informações coletadas	Reduzir o número de itens/processos fracassados	Chefe da Divisão de Compras	Imediatamente	SEMSA (Sede)	Determinação do Chefe da Divisão de Compras	Sem custo, pois a SEMSA dispõe de recursos materiais
3	Capacitação e treinamento dos servidores que elaboram a cotação de preços	Reduzir o número de itens/processos fracassados	Chefe da Divisão de Compras	Até set/2017	Instituições de Eventos	Curso prático de pesquisa de mercado e estimativa de preços	R\$ 1.800,00 (cada pessoa)

Fonte: Próprio autor (2017)

No ano de 2016, a Subcomissão da Saúde realizou um total de 183 processos licitatórios, por meio de Pregões Presenciais (PP) e Eletrônicos (PE), dos quais 33 foram fracassos, conforme demonstrado graficamente na Figura 14, a seguir:

Figura 14 – Quantidade de Processos licitados

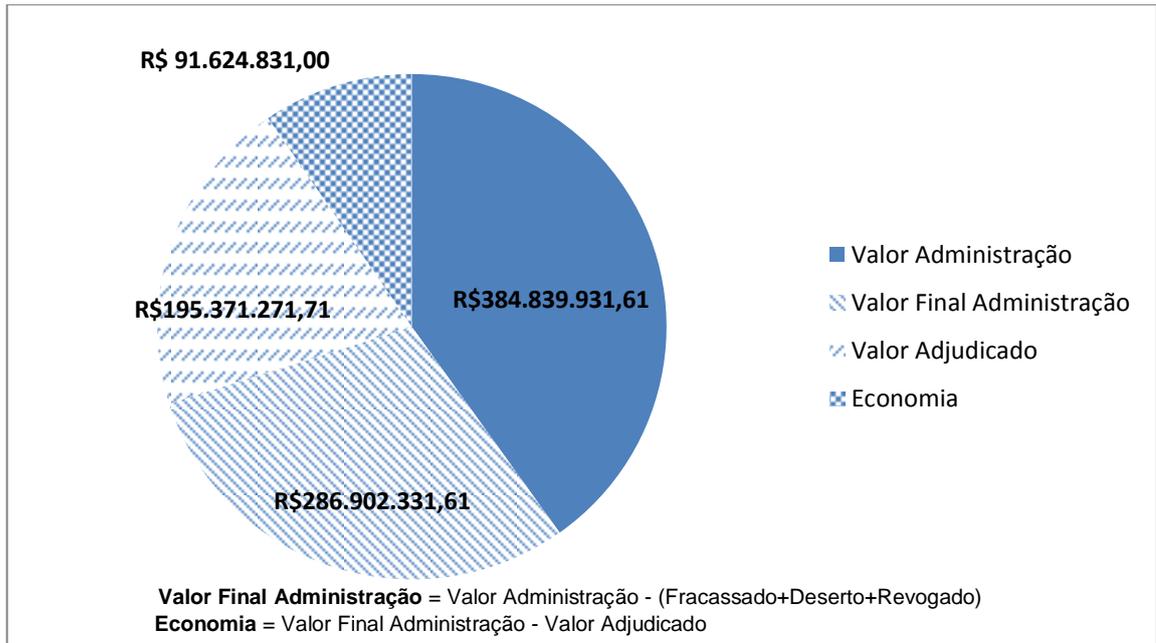


Fonte: Próprio autor – Base: Subcomissão da Saúde

De acordo com os dados apresentados na Figura 15, a Subcomissão de Licitação da Área de Saúde obteve uma economia expressiva de **R\$ 91.624.831,00** que corresponde aproximadamente a **32% (trinta e dois por cento)** do valor estimado pela Administração, subtraído dos valores que resultaram de processos fracassados, desertos e revogados.

Embora a Subcomissão da Saúde tenha realizado uma boa economia no exercício de 2016 para os cofres do município de Manaus, como mostra a Figura 15, obteve um índice preocupante de itens e processos fracassados, em termos de valores, correspondendo a R\$ 97.937.600,00 (noventa e sete milhões, novecentos e trinta e sete mil e seiscentos reais) extraída da subtração do valor da administração pelo valor final da administração.

Figura 15 - Economicidade



Fonte: Próprio autor – Base: Subcomissão da Saúde

Durante as consultas realizadas nos processos licitatórios foi constatado que os motivos dos fracassados decorrem principalmente em razão do preço, da falta de documentação de habilitação dos fornecedores e da descrição do objeto mal elaborado.

De acordo com os servidores entrevistados a má estimativa de preços é o fator de maior repercussão na Subcomissão da Saúde que tem gerado entraves gravíssimos nos procedimentos licitatórios, sendo responsável pela maioria dos fracassos das licitações. As ações combatidas para as causas fundamentais que dizem respeito à estimativa de preços estão devidamente detalhadas no problema cujo título se trata da COTAÇÃO DE PREÇOS QUE NÃO CORRESPONDE COM O PREÇO PRATICADO NO MERCADO, conforme Quadro 19, desta pesquisa.

Quadro 16 – 5W2H nº 2

<b>PROBLEMA 1: ITENS/PROCESSOS LICITATÓRIOS FRACASSADOS CAUSA: TERMO DE REFERÊNCIA MAL ELABORADO</b>							
	<b>WHAT O QUÊ?</b>	<b>WHY POR QUÊ?</b>	<b>WHO QUEM?</b>	<b>WHEN QUANDO?</b>	<b>WHERE ONDE?</b>	<b>HOW COMO?</b>	<b>HOW MUCH QUANTO?</b>
1	Capacitação e treinamento dos servidores que elaboram o Termo de Referência	Reduzir o número de itens/processos fracassados	Diretores das áreas demandantes da requisição de compras	Até set/2017	Instituições de Eventos	Curso de elaboração de Termo de Referência	R\$ 1.800,00 (cada pessoa)
2	Formação de comissão técnica padronizada	Reduzir o número de itens/processos fracassados	Diretores das áreas demandantes da requisição de compras	Até set/2017	SEMSA (Distritos de Saúde/DELOG)	Remanejamento de profissionais especializados	Sem custo, pois a Secretaria dispõe de recursos humanos especializados

Fonte: Próprio autor (2017)

Outro fator, não menos importante, responsável pelo fracasso de itens de procedimento licitatório, diz respeito à má elaboração do Termo de Referência, principalmente no que tange a descrição do objeto do produto ou serviço. Ao analisar os processos licitatórios é notado que uma simples característica colocada de forma equivocada na especificação de um determinado produto, compromete a continuidade do certame, ensejando no fracasso do item correspondente aquele produto. Muitos dos questionamentos ou impugnações impetrados pelos fornecedores à Subcomissão da Saúde decorrem da quantidade de exigências previstas no edital, mas principalmente a especificação técnica do produto ou serviço. Alguns desses questionamentos ou impugnações atribuem a descrição do objeto ao direcionamento de uma determinada marca, que alegam restringir a participação deles no certame. Por essa razão, é imprescindível observar as ações apresentadas no problema cujo título se trata do TERMO DE REFERÊNCIA MAL ELABORADO, conforme Quadro 22.

Quadro 17 – 5W2H nº 3

<b>PROBLEMA 1: ITENS/PROCESSOS LICITATÓRIOS FRACASSADOS</b>							
<b>CAUSA: FORNECEDORES QUE NÃO SE ADEQUAM AS EXIGÊNCIAS DE QUALIFICAÇÃO TÉCNICA</b>							
	<b>WHAT O QUÊ?</b>	<b>WHY POR QUÊ?</b>	<b>WHO QUEM?</b>	<b>WHEN QUANDO?</b>	<b>WHERE ONDE?</b>	<b>HOW COMO?</b>	<b>HOW MUCH QUANTO?</b>
1	Adequação dos fornecedores às exigências de qualificação técnica	Reduzir o número de itens/processos fracassados	Fornecedor	Até set/2017	Órgãos competentes de fiscalização	Pagamentos de Taxas, Licenças Sanitárias, Certificações de Boas Práticas e Autorizações de Funcionamento de Empresas	Varia de acordo com o tipo de documentação

Fonte: Próprio autor (2017)

Após análise dos processos licitatórios foram constatados que muitos itens fracassados decorrem da falta de apresentação de documentação de habilitação relacionada à qualificação técnica por parte dos fornecedores. Isso ocorre porque muito deles não se adequam as exigências preconizadas no edital, especialmente aquisição de medicamentos que exige uma quantidade maior de documentações no item de qualificação técnica, em razão de sua complexidade e por tratar de saúde humana. É obvio que muito desses documentos, como por exemplo, o Certificado de Boas Práticas de Fabricação e o Registro do produto emitidos pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) são considerados de valores altos, mas que são primordiais sua apresentação na licitação de medicamentos, tendo em vista as Resoluções e Portarias da ANVISA que assim determina sua exigência aos órgãos públicos nas licitações de medicamentos e de produtos para saúde. Diante disto, as ações sugeridas no Quadro 17, parecem as mais apropriadas para que os fornecedores se adequem às exigências de qualificação técnica, pois de uma forma ou de outra os fornecedores precisam regulamentar-se com os órgãos fiscalizadores por conta do ramo de atividade que eles exercem, e caso não cumpram as determinações impostas a eles, poderão ser penalizados.

Quadro 18 – 5W2H nº 4

<b>PROBLEMA 1: ITENS/PROCESSOS LICITATÓRIOS FRACASSADOS CAUSA: FORNECEDORES DESPREPARADOS NA LICITAÇÃO</b>							
	<b>WHAT O QUÊ?</b>	<b>WHY POR QUÊ?</b>	<b>WHO QUEM?</b>	<b>WHEN QUANDO?</b>	<b>WHERE ONDE?</b>	<b>HOW COMO?</b>	<b>HOW MUCH QUANTO?</b>
1	Capacitação e treinamento de fornecedores em licitações públicas	Reduzir o número de itens/processos fracassados	Fornecedor	Até set/2017	Instituições de Eventos	Curso de licitação e contrato	R\$ 2.100,00 (cada pessoa)

Fonte: Próprio autor (2017)

É comum, no dia a dia de trabalho, principalmente nos pregões eletrônicos, o fornecedor ser desclassificado ou inabilitado no certame, por erros primários, por falta de conhecimento na área de licitação, ou até mesmo por não ler o edital, erros como, prazo de validade da proposta inferior ao estabelecido no edital ou deixar de apresentar uma documentação de regularidade fiscal como uma certidão negativa de débitos trabalhistas e principalmente por não manter atualizado o Sistema de Cadastramento de Fornecedores (SICAF) que pode suprir alguns documentos que não foram apresentados fisicamente, ou até mesmo apresentar documentação de regularidade fiscal vencida. Tudo isso prejudica o procedimento licitatório, que corrobora para o aumento de itens fracassados. Diante disto, as ações sugeridas, como proposta de melhoria, no Quadro 18, podem amenizar a situação com a capacitação e treinamento de fornecedores em licitações públicas através de participação em curso de licitação e contrato. O custo é razoavelmente aceitável, principalmente quando se trata de fornecedor, que costuma participar de licitação com valor de grande vulto.

Quadro 19 – 5W2H nº 5

<b>PROBLEMA 2: COTAÇÃO DE PREÇOS QUE NÃO CORRESPONDE COM O PREÇO PRATICADO NO MERCADO CAUSA: COTAÇÃO COM APENAS TRÊS ORÇAMENTOS DE FORNECEDORES</b>							
	<b>WHAT O QUÊ?</b>	<b>WHY POR QUÊ?</b>	<b>WHO QUEM?</b>	<b>WHEN QUANDO?</b>	<b>WHERE ONDE?</b>	<b>HOW COMO?</b>	<b>HOW MUCH QUANTO?</b>
1	Análise da adequação dos valores em vista da realidade de mercado	Definir o valor estimado da contratação	Chefe da Divisão de Compras	Imediatamente	SEMSA (Sede)	Determinação do Gerente da Divisão de Compras	Sem custo, pois a SEMSA dispõe de RH
2	Ampliação e diversificação das fontes das informações coletadas	Definir o valor estimado da contratação	Chefe da Divisão de Compras	Imediatamente	SEMSA (Sede)	Determinação do Gerente da Divisão de Compras	Sem custo, pois a SEMSA dispõe de RH

Fonte: Próprio autor (2017)

A Administração Pública, antes de celebrar qualquer contrato ou adquirir um determinado bem, por meio de procedimentos licitatórios, deve verificar o valor estimado da contratação, em conformidade com a lei de licitações. A inexistência de uma pesquisa de preços eficiente impossibilita à Administração Pública de atingir o objetivo da proposta mais vantajosa. Por essa razão é de extrema importância que as estimativas de preços estejam em consonância com os preços praticados no mercado.

O problema reside justamente em como aferir o preço estimado de dado objeto, serviço ou obra.

A cotação com apenas três orçamentos de fornecedores, apesar de os Tribunais de Contas entenderem que a Administração deve estimar o preço da licitação com base nessa metodologia, porém não é capaz de retratar a prática de mercado, tendo em vista que os fornecedores podem manipular os valores cotados, simplesmente por não terem qualquer obrigação de fornecer essa informação, bem como não possuem qualquer interesse em antecipar para a Administração sua estratégia de negócio. Diante disto, as ações sugeridas, como proposta de melhoria, no Quadro 19, nos revelam ser imprescindíveis para a qualidade da pesquisa de preços, pois a análise da adequação dos valores considerados em vista da realidade de mercado e a ampliação e diversificação das fontes das informações coletadas, ou seja, o setor de Divisão de Compras da SEMSA, deve se valer, além dos três orçamentos de fornecedores, da referência de preços obtida a partir dos contratos e dos preços registrados anteriormente no próprio órgão, dos contratos e atas de registro de preços de outros órgãos e de preços registrados em bancos de preços disponíveis no Comprasnet, e de quaisquer outras fontes capazes de apresentar o valor de mercado da contratação, desde que o preço desse produto ou serviço sejam compatíveis com a necessidade da Secretaria. Essa ação tem que ser imediata visto que basta o chefe do setor decidir utilizar essa metodologia, pois não trará custo algum a Secretaria, já que a mesma possui recursos materiais para tal fim.

Segundo Sampaio (2017), “a melhor forma de realizar a estimativa de preços por ocasião da instauração de procedimento licitatório é pela realização de pesquisa de mercado que priorize a qualidade e a diversidade das fontes, pois quanto maior o número de informações e a respectiva excelência, mais próximo e condizente com a realidade do mercado estará o preço estimado”.

Quadro 20 – 5W2H nº 6

<b>PROBLEMA 2: COTAÇÃO DE PREÇOS QUE NÃO CORRESPONDE COM O PREÇO PRATICADO NO MERCADO CAUSA: TERMO DE REFERÊNCIA MAL ELABORADO</b>							
	<b>WHAT O QUÊ?</b>	<b>WHY POR QUÊ?</b>	<b>WHO QUEM?</b>	<b>WHEN QUANDO?</b>	<b>WHERE ONDE?</b>	<b>HOW COMO?</b>	<b>HOW MUCH QUANTO?</b>
1	Capacitação e treinamento dos servidores que elaboram o Termo de Referência	Definir o valor estimado da contratação	Diretores das áreas demandantes da Requisição de Compras	Até set/2017	Instituição de Eventos	Curso de elaboração de Termo de Referência	R\$ 1.800,00 (cada pessoa)
2	Formação de comissão técnica padronizada	Definir o valor estimado da contratação	Diretores das áreas demandantes da Requisição de Compras	Até set/2017	SEMSA (Distritos de Saúde/DELOG)	Remanejamento de profissionais especializados	Sem custo, pois a Secretaria dispõe de recursos humanos especializados

Fonte: Próprio autor (2017)

Outra situação, que de certa forma prejudica uma boa estimativa de preços, ocorre quando a Divisão de Compras recebe o termo de referência mal elaborado das áreas demandantes, principalmente quanto à descrição do seu objeto, que pode acarretar um direcionamento de uma determinada marca ou de um produto que foi descontinuado do mercado. Diante disto, as ações sugeridas, como proposta de melhoria, no Quadro 20 serão de grande valia, visto que com a capacitação e treinamento dos servidores que trabalham diariamente na elaboração do Termo de Referência e a formação de comissão técnica padronizada e constituída por especialistas em áreas diversas, contribuirão para a redução ou eliminação dessas ocorrências, primando para uma definição de estimativa de preços condizente com a realidade de preços praticados no mercado.

Quadro 21 – 5W2H nº 7

<b>PROBLEMA 2: COTAÇÃO DE PREÇOS QUE NÃO CORRESPONDE COM O PREÇO PRATICADO NO MERCADO CAUSA: FALTA DE CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO DOS SERVIDORES QUE ELABORAM A COTAÇÃO DE PREÇOS</b>							
	<b>WHAT O QUÊ?</b>	<b>WHY POR QUÊ?</b>	<b>WHO QUEM?</b>	<b>WHEN QUANDO?</b>	<b>WHERE ONDE?</b>	<b>HOW COMO?</b>	<b>HOW MUCH QUANTO?</b>
1	Capacitação e treinamento dos servidores que elaboram a cotação de preços	Definir o valor estimado da contratação	Chefe da Divisão de Compras	Até set/2017	Instituições de Eventos	Curso prático de pesquisa de mercado e estimativa de preços	R\$ 1.800,00 (cada pessoa)

Fonte: Próprio autor (2017)

A inexperiência e a falta de treinamento de servidores também concorrem para uma má estimativa de preços, visto que a falta de conhecimentos dificulta o desempenho de um bom trabalho. Diante disto, as ações sugeridas no Quadro 21, poderão contribuir para a qualidade da pesquisa de preços desenvolvida pela Divisão de Compras da SEMSA com a capacitação e treinamento dos seus servidores. Essa ação é também de baixo custo, visto que o valor de R\$ 1.800,00 seria desembolsado para financiar o curso de um servidor do setor, e que mais tarde passaria o conhecimento aos demais servidores.

Quadro 22 – 5W2H nº 8

<b>PROBLEMA 3: TERMO DE REFERÊNCIA MAL ELABORADO</b>							
<b>CAUSA: FALTA DE CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO DOS SERVIDORES QUE ELABORAM O TERMO DE REFERÊNCIA</b>							
	<b>WHAT O QUÊ?</b>	<b>WHY POR QUÊ?</b>	<b>WHO QUEM?</b>	<b>WHEN QUANDO?</b>	<b>WHERE ONDE?</b>	<b>HOW COMO?</b>	<b>HOW MUCH QUANTO?</b>
1	Capacitação e treinamento dos servidores que elaboram o Termo de Referência	Definir o Termo de Referência	Diretores das áreas demandantes da requisição de compras	Até set/2017	Instituições de Eventos	Curso de elaboração de Termo de Referência	R\$ 1.800,00 (cada pessoa)

Fonte: Próprio autor (2017)

De acordo com o Decreto Federal nº 3.555/00, em seu art. 8º, inciso II, “o termo de referência é o documento que deverá conter elementos capazes de propiciar a avaliação do custo pela Administração, diante de orçamento detalhado, considerando os preços praticados no mercado, a definição dos métodos, a estratégia de suprimento e o prazo de execução do contrato”.

Para Camarão (2017), “o termo de referência contempla as principais informações para construção do edital. Assim, para o correto processamento das licitações é fundamental que tenhamos o termo de referência bem produzido. Um termo de referência mal elaborado pode levar a contratações direcionadas ou que não atendem a necessidade do órgão”.

Segundo Santana (2008), “o Termo de Referência é o requisito fundamental da fase interna da licitação, mas se atrela à fase externa e irradia efeitos para toda a contratação. Em se tratando de componente da etapa preparatória, é determinante ao sucesso da licitação e é por isso que deficiências e omissões no Termo de

Referência podem levar ao insucesso do certame, podendo ocasionar a necessidade de sua repetição, anulação ou revogação”.

Considerando os argumentos apresentados sobre o termo de referência, tendo em vista que os erros mais frequentes são diagnosticados na descrição do objeto: descrições imprecisas, desnecessárias, irrelevantes, excessivas, que acabam por prejudicar a contratação. Por essa razão é importante observar as ações sugeridas no Quadro 22, que tem como proposta de melhoria a Capacitação e treinamento dos servidores que elaboram o Termo de Referência. Essa ação poderá ocorrer durante o período de seis meses, ou seja, até setembro deste ano, prazo suficiente para a concretização dessas medidas. O custo dessa ação é baixo, uma vez que a Secretaria terá que desembolsar o valor de R\$ 1.800,00 no curso de capacitação em pelo menos um servidor por Distrito ou Departamento que atuam na elaboração do termo de referência.

Quadro 23 – 5W2H nº 9

<b>PROBLEMA 3: TERMO DE REFERÊNCIA MAL ELABORADO CAUSA: FALTA DE COMISSÃO TÉCNICA PADRONIZADA</b>							
	<b>WHAT O QUÊ?</b>	<b>WHY POR QUÊ?</b>	<b>WHO QUEM?</b>	<b>WHEN QUANDO?</b>	<b>WHERE ONDE?</b>	<b>HOW COMO?</b>	<b>HOW MUCH QUANTO?</b>
1	Formação de comissão técnica padronizada	Definir o Termo de Referência	Diretores das áreas demandantes da requisição de compras	Até set/2017	(Distritos de Saúde/DELOG)	Remanejamento de profissionais especializados	Sem custo, pois a Secretaria dispõe de recursos humanos especializados

Fonte: Próprio autor (2017)

A falta de comissão técnica padronizada contribui para os problemas gerados no termo de referência, pois não há uma definição coerente principalmente quanto à descrição do objeto e as exigências de qualificação técnica estabelecidas no termo de referência, pois a carência de mão de obra qualificada compromete a continuidade do procedimento licitatório. As ações sugeridas no Quadro 23, indica a formação de comissão técnica padronizada que poderá ser constituída por especialistas em áreas diversas, que poderão contribuir para a redução ou eliminação das falhas, primando para uma definição de um termo de referência mais sólido e consistente. A própria Secretaria poderá desmembrar profissionais de nível superior de outros setores, sem que estes sejam relotados, onde poderá ser

estabelecido reuniões ordinárias ou extraordinárias para tal fim, o melhor que não terá custo algum, para a formação dessa equipe.

Quadro 24 – 5W2H nº 10

<b>PROBLEMA 3: ITENS/PROCESSOS LICITATÓRIOS FRACASSADOS CAUSA: FALTA DE MODELO PADRÃO DE TERMO DE REFERÊNCIA</b>							
	<b>WHAT O QUÊ?</b>	<b>WHY POR QUÊ?</b>	<b>WHO QUEM?</b>	<b>WHEN QUANDO?</b>	<b>WHERE ONDE?</b>	<b>HOW COMO?</b>	<b>HOW MUCH QUANTO?</b>
1	Modelo padrão de termo de referência	Reduzir falhas do termo de referência	Diretores das áreas demandantes	Até set/2017	Distritos de Saúde e DELOG	Portaria assinada pelo Secretário da SEMSA	Sem custo

Fonte: Próprio autor (2017)

O termo de referência feito de qualquer jeito não prospera na Administração Pública, visto que só causa dúvidas e incertezas no momento do procedimento licitatório, gerando questionamentos e impugnações dos interessados. Para que se tenha um caminho sem muito problema é necessário estabelecer, na Secretaria Municipal de Saúde um modelo padrão de termo de referência, com critérios objetivos e bem detalhados para que não prejudique o bom andamento do processo. As ações sugeridas para essa causa constam no Quadro 24, onde cabe aos diretores das áreas demandantes das requisições de compras o dever de padronizar os termos de referência. Esta ação poderá ser realizada através de portaria assinada pelo Secretário Municipal de Saúde, no período de seis meses, sem custo para a Secretaria, pois a mesma dispõe de profissionais qualificados para tal fim, depois de formada a comissão técnica sugerida no Quadro 23.

De acordo com Fenili (2016, p. 209), “a padronização das informações constantes do termo de referência favorece a celeridade do rito de compra / contratação, evitando tramitações desnecessárias e retrabalho”.

Consta na relação de problemas identificados pelos servidores da Subcomissão da Saúde, embora não tenha sido parte de análise desta pesquisa, mas que obteve pontuação elevada, pelo critério de priorização ocupando o 4º lugar, é a falta de penalidade aos fornecedores que não cumpre com as exigências do edital e contrato. Isso tem causado transtornos para a Subcomissão da Saúde e também para a Secretaria Municipal de Saúde (SEMSA), principalmente na execução contratual que deixam de cumprir com os prazos determinados ou

entregam parte de produtos considerados essenciais para a Secretaria, às vezes nem entregam o produto, isso ocorre também na prestação de serviços. E mesmo com essas pendências, o fornecedor continua participando das licitações como se nada tivesse ocorrido. A Subcomissão fica de mãos atadas, pois nada pode fazer a respeito, para impedir a participação deles nas licitações, sem que não estejam punidos.

#### 4.5 Propor sugestões de melhoria para o processo de compras (OE – 5)

Com base na análise dos processos licitatórios, na entrevista e no plano de ação foi possível apresentar sugestões de melhoria para o processo de compras na Subcomissão da Saúde da Prefeitura Municipal de Manaus (PMM), com ênfase na redução dos gargalos que impactam diretamente nas contratações públicas. Desta forma, no Quadro 25, serão apresentadas algumas sugestões de melhoria, a seguir:

Quadro 25 – Sugestões de melhoria para o processo de compras

Atividade	Objetivo	Beneficiado
Análise da adequação dos valores considerados em vista da realidade de mercado.	Definir melhor o preço estimado e reduzir o número de itens e processos fracassados.	Divisão de Compras Subcomissão da Saúde
Ampliação e diversificação das fontes das informações coletadas.	Definir melhor o preço estimado e reduzir o número de itens e processos fracassados.	Divisão de Compras Subcomissão da Saúde
Capacitação e treinamento dos servidores que elaboram a cotação de preços.	Definir melhor o preço estimado e reduzir o número de itens e processos fracassados.	Divisão de Compras Subcomissão da Saúde
Capacitação e treinamento dos servidores que elaboram o Termo de Referência.	Definir melhor o termo de referência.	Unidade Gestora Subcomissão da Saúde
Formação de comissão técnica padronizada.	Definir melhor o termo de referência.	Unidade Gestora Subcomissão da Saúde
Adequação dos fornecedores às exigências de qualificação técnica.	Reduzir o número de itens e processos fracassados.	Subcomissão da Saúde
Capacitação e treinamento de fornecedores em licitações públicas.	Reduzir o número de itens e processos fracassados.	Subcomissão da Saúde
Modelo padrão de termo de referência.	Reduzir falhas do termo de referência.	Unidade Gestora Subcomissão da Saúde
Criação de comissão disciplinar e ética.	Aplicar penalidades aos fornecedores que não cumprem com as exigências do edital e contrato.	Subcomissão da Saúde

Fonte: Próprio autor (2017)

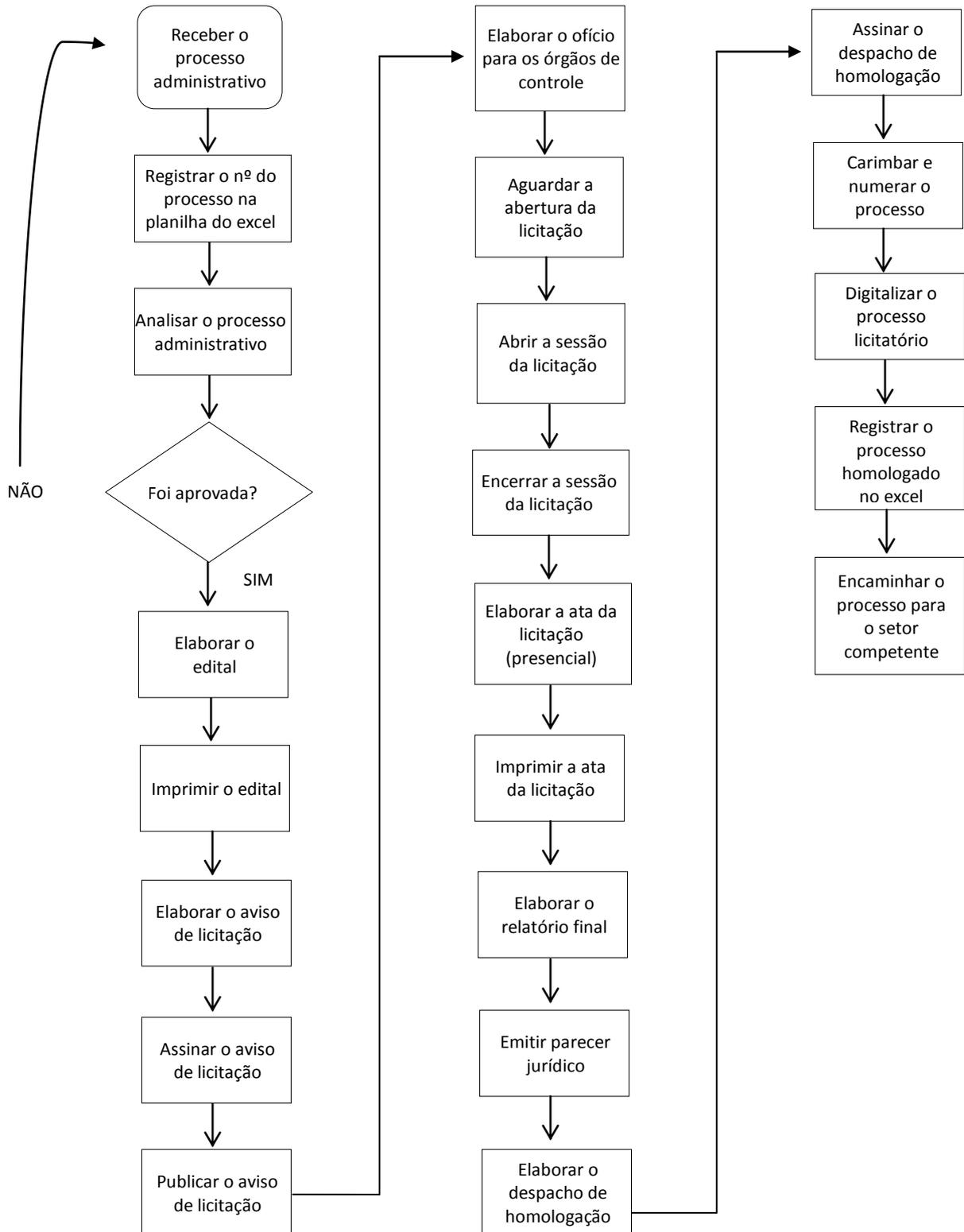
#### **4.6 Proposta de melhoria para o processo de compras (OG)**

Considerando que a Subcomissão da Saúde não dispõe de um procedimento padrão relativo às atividades desempenhadas no setor, foi proposto um fluxograma descrevendo de forma detalhada as etapas de atividades, que possibilitou a criação de um procedimento padrão para melhoria do processo de compras nesta subcomissão.

O mapeamento do processo de compras realizado na Subcomissão da Saúde permitiu uma análise detalhada das atividades voltadas para as contratações públicas.

Com base no mapeamento de processos foi elaborado um fluxograma representando graficamente a sequência de atividades no processo com apenas uma modificação, que se acredita, poderá desafogar o procedimento tornando o processo mais célere. A única alteração feita no novo fluxograma foi à eliminação da etapa que diz respeito ao segundo momento da análise, a análise do processo licitatório. À medida que o pregoeiro elabora o relatório final, entende-se que já foi realizada a análise necessária no processo até a sua adjudicação. Esse retrabalho acarreta um grande gargalo na Subcomissão da Saúde, pelo número de processos que ficam aguardando análise, perdendo tempo em cima da mesa, onde já deveriam caminhar para a fase seguinte. O fluxograma permitirá que o servidor desta Subcomissão compreenda a dinâmica do processo de compras, inclusive a inter-relação entre as atividades executadas e o impacto no resultado final do processo. Diante disto, a Figura 16, apresenta uma proposta de fluxograma para dá mais rapidez no processo de compras e facilitar o entendimento das práticas relativas às contratações realizadas no setor.

Figura 16 – Processo de compras – bens e serviços



Fonte: Próprio autor (2017)

A elaboração do fluxograma permitiu a criação de um Procedimento Operacional Padrão (POP) para o processo de compras da Subcomissão da Saúde com o objetivo de padronizar as rotinas internas relativas às contratações públicas. A adoção de um POP na Subcomissão da Saúde será de suma importância para o setor, porque permitirá que os servidores lotados no mesmo, sejam capazes de executar as atividades relativas ao processo, mesmo que este não tenha conhecimento sobre os procedimentos. Segundo Duarte (2005, p. 1), “o Procedimento Operacional Padrão (POP), seja técnico ou gerencial, é a base para garantia da padronização de suas tarefas e assim garantem a seus usuários um serviço ou produto livre de variações indesejáveis na sua qualidade final”.

Diante do exposto, no Quadro 26, será apresentada a proposta de criação do Procedimento Operacional Padrão (POP) para o processo de compras da Subcomissão da Saúde. Nele estão descritas as atividades presentes no fluxograma, apresentado na seção anterior, assim como a metodologia para execução de cada atividade e o responsável por cada uma delas.

Quadro 26 – Procedimento Operacional Padrão

SEMSA	Procedimento Operacional Padrão		Prefeitura de Manaus
	POP Nº 001		
<b>RESPONSÁVEL</b>			
Presidente da Subcomissão da Saúde			
<b>TEMA</b>			
Processo de compras - bens e serviços			
<b>OBJETIVO</b>			
Definir procedimentos para processo de compras - bens e serviços			
<b>DOCUMENTOS NECESSÁRIOS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memorando do pedido de compras</li> <li>• Termo de referência</li> <li>• Cotação de Preços</li> <li>• Parecer jurídico</li> <li>• Dotação orçamentária (quando não se tratar de registro de preços)</li> <li>• NAD (quando não se tratar de registro de preços)</li> </ul>			
<b>Etapas</b>	<b>Atividades</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Responsável</b>
<b>1</b>	Receber o processo administrativo	Deve-se observar o despacho do destinatário	Secretária da Subcomissão da Saúde
<b>2</b>	Registrar o processo no controle de recebimento na planilha do excel	Deve-se registrar o número do processo administrativo na planilha do excel para controle de processo recebido	Secretária da Subcomissão da Saúde
<b>3</b>	Analisar o processo administrativo	Deve-se verificar com cuidado os documentos que compõem o processo, tais como: o memorando do pedido de compras, o termo de referência, a cotação de preços, a NAD e outros.	Presidente da Subcomissão da Saúde
<b>4</b>	Elaborar o edital	Deve-se observar os requisitos necessários do termo de referência e anexá-lo no edital.	Assessora Técnica da Subcomissão da

			Saúde
5	Imprimir o edital	Deve-se prestar atenção na sequencia das páginas impressas	Assessora Técnica da Subcomissão da Saúde
6	Elaborar o aviso de licitação	Deve-se observar o preâmbulo do edital onde consta o objeto, o local e o dia de abertura da licitação.	Secretária da Subcomissão da Saúde
7	Assinar o aviso de licitação	Deve-se observar com atenção o aviso de licitação antes de assinar.	Presidente da Subcomissão da Saúde
8	Publicar o aviso de licitação	Deve-se encaminhar o aviso de licitação devidamente assinado, para a Secretaria de Comunicação da Prefeitura de Manaus.	Secretária da Subcomissão da Saúde
9	Elaborar ofícios para os órgãos de controle sobre as aberturas de licitação	Deve-se encaminhar um ofício para o TCE e outro para o Conselho Municipal de Saúde.	Secretária da Subcomissão da Saúde
10	Aguardar a abertura da licitação	Deve-se acompanhar a agenda das licitações	Pregoeiro
11	Abrir a sessão da licitação (presencial ou eletrônica)	Deve-se conduzir o procedimento licitatório inicial, na forma presencial ou eletrônica.	Pregoeiro
12	Encerrar a sessão da licitação	Deve-se encerrar o procedimento licitatório com a adjudicação dos proponentes vencedores, na forma presencial ou eletrônica.	Pregoeiro
13	Elaborar a Ata da licitação (presencial)	Deve-se registrar com detalhes, na ata, todos os fatos ocorridos na sessão, na forma presencial.	Equipe de Apoio
14	Imprimir a Ata da licitação (presencial ou eletrônica)	Deve-se prestar atenção na sequência das páginas impressas.	Equipe de Apoio
15	Elaborar o relatório final	Deve-se sintetizar o procedimento licitatório, desde o início da sessão até o seu encerramento.	Pregoeiro
16	Analisar o processo licitatório	Deve-se observar com atenção os documentos que compõem o processo, desde o memorando do pedido de compras até o despacho de homologação, inclusive a sequência cronológica dos documentos.	Assessora Técnica
17	Emitir parecer jurídico	Deve-se observar o procedimento legal do processo.	Assessora Jurídica
18	Elaborar o despacho de homologação	Deve-se observar a ata da licitação e o relatório final do pregoeiro.	Gabinete da Subsecretária de Gestão e Planejamento
19	Assinar o despacho de homologação	Deve-se observar o processo na sua íntegra, analisando os procedimentos legais, para ratificação do mesmo.	Subsecretária de Gestão e Planejamento
20	Carimbar e numerar o processo licitatório	Deve-se observar com atenção os documentos de frente e no verso, bem como a sequência de numeração, sem pular páginas.	Equipe de Apoio
21	Digitalizar o processo licitatório	Deve-se manusear a máquina digitalizadora e observar a sequência cronológica dos documentos digitalizados do processo.	Equipe de Apoio
22	Registrar os dados do processo homologado na planilha do excel	Deve-se registrar os dados do processo licitatório homologado na planilha do excel, antes de sair do setor.	Secretária da Subcomissão da Saúde
23	Encaminhar o processo para os setores competentes	Deve-se verificar a natureza da licitação, ou seja, se o procedimento decorreu de um registro de preços, NAD, ou contrato, e encaminhar ao setor competente.	Secretária da Subcomissão da Saúde

## CAPÍTULO 5

### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As ferramentas de qualidade utilizadas nesta pesquisa foram importantes para trabalhar nos gargalos identificados pelos servidores da Subcomissão da Saúde, no que se refere à priorização dos problemas, a identificação das causas dos problemas e a elaboração do plano de ação.

A ferramenta Fluxograma possibilitou fazer de forma detalhada o mapeamento das atividades por etapas na subcomissão da saúde com o intuito de tornar o processo mais célere.

A ferramenta Matriz GUT determinou a priorização dos problemas identificados pelos servidores da Subcomissão da Saúde, onde ficou estabelecido na pesquisa três problemas que mais impactam no desempenho dos serviços realizados na Subcomissão.

A ferramenta Diagrama de Ishikawa ou espinha de peixe ajudou a identificar as causas fundamentais dos problemas priorizados, possibilitando uma melhor análise com capacidade de buscar possíveis soluções.

A ferramenta 5W2H permitiu criar um plano de ação para bloquear as causas fundamentais dos problemas priorizados, indicando novas alternativas para melhoria do processo de compras no setor estudado, principalmente àquelas relacionadas à cotação de preços e ao termo de referência, que impactam diretamente no processo de compras no que tange ao sucesso das contratações.

Contudo, a maior contribuição deste estudo foi à criação de um fluxograma que descreve de forma detalhada, as etapas de atividades executadas na Subcomissão da Saúde, com a pretensão de tornar o processo mais célere e a criação de um Procedimento Operacional Padrão (POP) com o objetivo de padronizar e minimizar as ocorrências de desvios na execução de tarefas fundamentais, para o funcionamento correto do processo.

### **5.1 SUGESTÕES PARA OS GESTORES DA SEMSA**

- Utilizar as ferramentas de qualidade e estabelecer um plano de ação para combater os gargalos de outros setores da SEMSA;
- Implementar o Procedimento Operacional Padrão para melhoria de processo em outros setores da SEMSA.

### **5.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

- Investigar sobre a existência de algum mecanismo sólido, prático e permanente para solução definitiva da estimativa de preços no setor público;
- Realizar um estudo para melhoria do processo de compras com ênfase no pedido de compras e no recebimento do material/serviço no setor de saúde pública.

## CAPÍTULO 6

### 6 REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. B. **Inferência estatística sobre a qualidade do processo de compras públicas diretas em uma Instituição de ensino**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2013. 110f.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 15287: **informação e documentação: projeto de pesquisa**: apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2011.

ALVES, C. Sou concursado e vou passar. Videoaula de Administração Pública. Disponível em: [www.souconcurseiroevoupassar.com](http://www.souconcurseiroevoupassar.com). Acesso em 28 fev de 2017.

BATISTA, M. A. C.; MALDONADO, J. M. S. V. **O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S)**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 42, n. 4, p. 681-699, ago. 2008.

BEHR, A.; MORO, E. L. S.; ESTABEL, L. B. **Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca**. Ci. Inf., Brasília, v. 37, n. 2, p. 32-42, 2008.

BEZERRA, D. S. *et al.* **Aplicação do MASP, por meio do ciclo PDCA, na solução do problema de baixas vendas em uma loja de informática**. XXXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção. 2015, Fortaleza. Anais eletrônicos da ABEPRO. p. 4-5, 2015 apud HANACLETO, N.; BENELLI, N. Q. S.; CARVALHO, G. A. **Análise do Sistema de Marketing de uma marcenaria por meio do Ciclo PDCA**. XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, João Pessoa, 2016.

BRASIL. Programa Gespública. **Guia de Gestão de Processos de Governo**. Áreas de Integração para Governo Eletrônico. Arquitetura e-PING de Interoperabilidade. Brasília, DF, mai. 2011 apud ARAÚJO, L. B. **Inferência estatística sobre a qualidade do processo de compras públicas diretas em uma Instituição de ensino**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2013. 110f.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Licitações e contratos: orientações e jurisprudência do TCU / Tribunal de Contas da União. – 4. ed. Ver., atual. e ampl. – Brasília: TCU, Secretaria-Geral da Presidência: Senado Federal, Secretaria Especial de Editoração e Publicações, 2010.

CAMARÃO, T. Fórum Conhecimento Jurídico. Saiba a importância do Termo de Referência e de seu correto processamento. Disponível em: <http://www.editoraforum.com.br/ef/index.php/noticias/tatiana-camarao-explica-importancia-termo-de-referencia-de-seu-correto-processamento/>. Acesso em 03 mar 2017.

CAMP, R. C. **Benchmarking – O caminho da qualidade total**. São Paulo: Pioneira, 1993 apud TEIXEIRA, J. J. **Como os conceitos da gestão da qualidade total podem ser aplicados na prevenção da poluição**. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica). Programa de Pós Graduação da Faculdade de Engenharia Mecânica. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2006. 158f.

CAMPOS, S. J. A. **Compras Públicas: Estudo de Caso da Universidade de Brasília**. Dissertação (Mestrado em Gestão Econômica de Finanças Públicas). Departamento de Economia da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de Brasília. Brasília, 2013. 61f.

CAMPOS, V. F. **TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**, Fundação Cristiano Ottoni/Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte. 1992.

\_\_\_\_\_. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni. Escola de Engenharia da UFMG. Rio de Janeiro: Bloch, 1994 apud TEIXEIRA, J. J. **Como os conceitos da gestão da qualidade total podem ser aplicados na prevenção da poluição**. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica). Programa de Pós Graduação da Faculdade de Engenharia Mecânica. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2006. 158f.

CARVALHO, R. G. **Compras Públicas X Compras Privadas: O que os dados da aquisição de medicamentos nos dizem?** Dissertação (Mestrado em Finanças e Economia Empresarial). Escola de Pós Graduação em Economia. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2012. 67f.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990

DUARTE, R. L. **Procedimento Operacional Padrão - a importância de se padronizar tarefas nas BPLC**. Curso de BPLC, Rio Branco, 2005.

Enciclopédia Livre Wikipédia. **Histograma**. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Histograma>. Acesso em 13 nov 2016.

EQUIPE GRIFO. **A Metodologia de Análise e Solução de Problemas – Série Qualidade Brasil**. São Paulo: Thomson Learning, 2004, p. 68.

FENILI, R. R. **Desempenho em processos de compras e contratações públicas: um estudo a partir da inovação e das práticas organizacionais**. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação. Universidade de Brasília, Brasília, 2016. 340f.

FERREIRA, C. B. **Gestão de Compras Públicas: Desafios, dilemas e perspectivas na Universidade Federal de Viçosa**. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública). Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública). Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora, 2015. 145f.

FILARDI, F. *et al.* **Uma análise dos resultados da implantação do pregão eletrônico nas contratações da administração pública: o caso do IFRJ**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. VI, n. 2, p. 143-162, abr. 2014.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FNQ. Fundação Nacional da Qualidade: Critérios de excelência. São Paulo: FNQ, 2009 apud MELO, A. S. **Gestão de Compras Pública: Um estudo de caso na UNIPAMPA – Campos Dom Pedrito**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2012. 96f.

FROSSARD, L. B. M.; CÂMARA, L. M. Poder de compras da Administração Pública Federal: novas perspectivas para o debate acadêmico. In: Encontro de Administração Pública e Governança, 4,; 2010, Vitória. **Anais...Vitória: ES, 2010** apud FERREIRA, C. B. **Gestão de Compras Públicas: Desafios, dilemas e perspectivas na Universidade Federal de Viçosa**. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública). Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública). Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora, 2015. 145f.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa** – 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social** - 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais** – 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

GOMES, L. G. S. **Reavaliação e melhoria dos processos de beneficiamento de não tecidos com base em reclamações de clientes**. Revista Produção on line. Santa Catarina: ABEPRO, v.6, Num. 2, 2006.

GONÇALVES, R. S.; MARTA, P. L. **Proposta de Implantação de Ferramentas da Qualidade no Processo Produtivo de uma empresa alimentícia**. XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, João Pessoa, 2016.

GUERRA, M. R. 7 Ferramentas da Qualidade. Disponível em: <http://www.comexito.com.br>. Acesso em 27 mai 2016.

GRECCO, L. B. *et al.* **Otimização no atendimento às reclamações da comunidade em obras de saneamento**. XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, ABEPRO, Belo Horizonte, 2011.

HANACLETO, N.; BENELLI, N. Q. S.; CARVALHO, G. A. **Análise do Sistema de Marketing de uma marcenaria por meio do Ciclo PDCA**. XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, João Pessoa, 2016.

HRADESKY, J. L. **Aperfeiçoamento da Qualidade e da Produtividade: Guia Prático para Implementação do Controle Estatístico do Processo - CEP: Controle Estatístico de processo**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989. 301p.

KUME, H. **Métodos estatísticos para melhoria da qualidade**. São Paulo: Gente, 1993 apud TEIXEIRA, J. J. **Como os conceitos da gestão da qualidade total podem ser aplicados na prevenção da poluição**. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica). Programa de Pós Graduação da Faculdade de Engenharia Mecânica. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2006. 158f.

ISHIKAWA, K. **Controle da qualidade total: à maneira japonesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KEPNER, C. H.; TREGOE, B. B. **O administrador racional**. São Paulo: Atlas, 1981 apud GRECCO, L. B. *et al.* **Otimização no atendimento às reclamações da comunidade em obras de saneamento**. XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, ABEPRO, Belo Horizonte, 2011.

KHANNA, V. K. **5 “S” and TQM status in Indian organizations**. The TQM Journal, v. 21, n. 5, p. 486-501, 2009 apud OLIVEIRA, José Augusto *et al.* **Um estudo sobre a utilização de sistemas, programas e ferramentas da qualidade em empresas do interior de São Paulo**. Produção, São Paulo, v. 21, n. 4, p. 708-723, out./dez. 2011.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica - 5. ed.** São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA, P. D. B. **Excelência em Gestão Pública**. Recife: Fórum Nacional de Qualidade, 2006.

LEONEL, P. H. **Aplicação prática da técnica do PDCA e das ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos industriais para melhoria e manutenção de resultados.** UFJF. Juiz de Fora. 2008.

LOPES, G. B. **O pregão como instrumento de maximização nas compras públicas: um estudo de caso na Universidade Federal do Amazonas.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2012. 117f.

LOUREIRO, G. M. **Estratégia para utilização de ferramentas da qualidade no serviço público: Uma proposta para melhoria no Processo de Atendimento aos Consumidores no PROCON-SC.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. 121f.

MALACHIAS, E. **Licitações e Contratos Públicos.** Disponível em: <http://licitacoescontratospublicos.blogspot.com.br/2011/07/historia-da-licitacao.html>. Acessado em 12 abr 2016.

MARCONDES, J. S. **Gestão de segurança privada. Ciclo PDCA.** Disponível em: <http://www.gestaodesegurancaprivada.com.br/pdca-o-que-e-conceito-ciclos/>. Acesso em 23 out 2016.

MEIRELLES, H. L. **Licitação e Contrato Administrativo.** São Paulo: Malheiros: 2007.

\_\_\_\_\_. **Direito Administrativo Brasileiro.** 35. ed. São Paulo: Malheiros, 2009.

MELLO, C. A. B. **Curso de direito administrativo.** São Paulo: Malheiros, 2011.

MENDONÇA, G. A. A.; SELIG, P. M.; SILVA, S. C. **Aplicações da qualidade em serviços educacionais.** Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

MENEZES, F. M. **MASP METODOLOGIA DE ANÁLISE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS.** Porto Alegre, Produttare, 2013.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOINHOS, C. **Círculos de Controle de Qualidade (CCQ) na Indústria de Autopeças.** XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, ABEPRO, Belo Horizonte, 2011.

ODA, E; MARQUES, C. F. *Gestão das Funções Organizacionais*. 2. ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008 apud MENDES, M. S. A *et al. Pesquisa e desenvolvimento de indicadores de qualidade no setor de serviços: o caso de uma editora*. XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, ABEPRO, João Pessoa, 2016.

OLIVEIRA, J. A. *et al. Um estudo sobre a utilização de sistemas, programas e ferramentas da qualidade em empresas do interior de São Paulo*. Produção, São Paulo, v. 21, n. 4, p. 708-723, out./dez. 2011.

OLIVEIRA, M. F. *Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração*. Catalão: UFG, 2011. 72 p.: il.

OLIVEIRA, S. T. *Ferramentas para o aprimoramento da qualidade*. 2. ed.. São Paulo: Pioneira, 1996.

PALADINI, E. P. *Gestão da Qualidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2000 apud LOUREIRO, G. M. *Estratégia para utilização de ferramentas da qualidade no serviço público: Uma proposta para melhoria no Processo de Atendimento aos Consumidores no PROCON-SC*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. 121f.

\_\_\_\_\_. *Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total*. São Paulo: Atlas, 2 ed. 1997.

PENTEADO, R. F. S. *et al. Círculos de Controle da Qualidade e Caixa de Sugestões: Técnicas Similares?*. Revista Eletrônica de Engenharia e Tecnologia, v.3, nº.1, Abr, 2011.

PIMENTA, C. C. *A reforma gerencial do estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais*. Revista de Administração Pública. v. 32, n. 5, p. 173–199, 1998.

Portal Administração. **Diagrama de Pareto: Guia geral passo a passo**. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/04/diagrama-de-pareto-passo-a-passo.html>. Acesso em 13 nov 2016.

Portal. Biblioteca Digital Brasileira de Tese e Dissertações. Disponível em: <http://bdtd.ibict.br/vufind/>. Acesso em 10 jan de 2016.

Portal de Compras do Governo Federal. Disponível em: <http://www.comprasgovernamentais.gov.br/>. Acesso em 21 abr 2016.

CAMARÃO, T. Fórum Conhecimento Jurídico. Saiba a importância do Termo de Referência e de seu correto processamento. Disponível em: <http://www.editoraforum.com.br/ef/index.php/noticias/tatiana-camarao-explica-importancia-termo-de-referencia-de-seu-correto-processamento/>. Acesso em 03 mar 2017.

Portal SG Saneamentos. **Noções Básicas de Licitações**. Disponível em: [http://www.sanegas.com.br/nocoas\\_basicas\\_licitacoes\\_novo2014.asp](http://www.sanegas.com.br/nocoas_basicas_licitacoes_novo2014.asp). Acesso em 04 jun 2016.

REDI, R. **Modelo de Implementação da Estratégia através do uso integrado do Balanced Scorecard e do Gerenciamento pelas Diretrizes**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. 185f.  
RODRIGUES, M. V. **Gestão da Qualidade**. FGV Management. Rio de Janeiro, 2010.

RODRIGUES, M. V. C. **Ações para a qualidade: Gestão estratégica e integrada para a melhoria dos processos na busca da qualidade e competitividade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012 apud GONÇALVES, R. S.; MARTA, P. L. **Proposta de Implantação de Ferramentas da Qualidade no Processo Produtivo de uma empresa alimentícia**. XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, João Pessoa, 2016.

RUTKOWSKI, J. **Qualidade no Serviço Público – Um Estudo de Caso**. Gestão & Produção. v.5, n.3, p. 284-297, dez. 1998.

SAMPAIO, R. A. Blog Zênite. Pesquisa de preços com base em apenas três orçamentos de fornecedores não funciona. Disponível em: <http://www.zenite.blog.br/pesquisa-de-precos-com-base-em-apenas-tres-orcamentos-de-fornecedores-nao-funciona/>. Acesso em 03 mar 2017.

SANTANA, J. E. **Coleção 10 anos de Pregão**. Curitiba: Negócios Públicos, 2008, p.11.

SANTIAGO, L. O. F *et al.* **Balanced scorecard como forma de otimizar o crescimento estagnado de uma empresa de botinas**. XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, ABEPRO, João Pessoa, 2016.

SCARPIM, E. P. **Manual projeto de pesquisa & trabalho de curso administração**. Birigui: FABI Faculdade, 2010.

SILVA, A. C. **Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais**. Cuiabá, 2013. Disponível em: <http://www.ice.edu.br/TNX/storage/webdisco/2013/12/13/outros/27b4d512efbac7d37520bc37aa78cac1.pdf>. Acesso em 27 jun 2016.

TEIXEIRA, J. J. **Como os conceitos da gestão da qualidade total podem ser aplicados na prevenção da poluição.** Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica). Programa de Pós Graduação da Faculdade de Engenharia Mecânica. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2006. 158f.

TRIVELLATO, A. A. **Aplicação das sete ferramentas básicas da qualidade no Ciclo PDCA para melhoria contínua: Estudo de caso numa empresa de autopeças.** Trabalho de Conclusão de Curso, USP, São Carlos, 2010.

WERKEMA, M. C. C. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos.** Belo Horizonte: Werkema Editora Ltda, 2006 apud TRIVELLATO, A. A. **Aplicação das sete ferramentas básicas da qualidade no Ciclo PDCA para melhoria contínua: Estudo de caso numa empresa de autopeças.** Trabalho de Conclusão de Curso, USP, São Carlos, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A

### QUESTIONÁRIO

Este questionário fará parte da dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEPP da UFAM como requisito para obtenção do título Mestre em Engenharia de Produção.

Questionário aplicado aos servidores da Subcomissão da Saúde.

#### **Perfil dos servidores**

Nesta seção você responderá algumas informações a seu respeito.

1. Sexo:

- a) Masculino
- b) Feminino

2. Qual a sua idade?

- a) Entre 18 e 30 anos
- b) Entre 31 e 40 anos
- c) Acima de 40 anos

3. Estado Civil:

- a) Solteiro(a)
- b) Casado(a)
- c) Viúvo(a)
- d) Outros

4. Qual seu nível de instrução?
- a) Nível fundamental
  - b) Nível médio
  - c) Nível superior (incompleto)
  - d) Nível superior (completo)
  - e) Especialização
  - f) Mestrado
  - g) Doutorado
5. Qual seu cargo? Pode ser mais de um:
- a) Estagiário
  - b) Temporário
  - c) Estatutário
  - d) Cargo comissionado ou de confiança
6. Jornada de trabalho:
- a) 4 horas
  - b) 6 horas
  - c) 8 horas
7. Há quanto você trabalha na Subcomissão da Saúde?
- a) Menos de um ano
  - b) Entre 1 e 2 anos
  - c) Entre 3 e 5 anos
  - d) Acima de 5 anos

## APÊNDICE B

### MATRIZ GUT

Valor	Gravidade	Urgência	Tendência
1	Sem gravidade (dano mínimo)	Longuíssimo prazo (dois ou mais meses) – não há pressa	Desaparece ou não vai piorar, podendo até melhorar
2	Pouco grave (dano leve)	Longo prazo (um mês) – pode aguardar	Reduz-se ligeiramente ou vai piorar em longo prazo
3	Grave (dano regular)	Prazo médio (uma quinzena) – o mais cedo possível	Permanece ou vai piorar em médio prazo
4	Muito grave (grande dano)	Curto prazo (uma semana) – com alguma urgência	Aumenta ou vai piorar em pouco tempo
5	Extremamente grave (dano gravíssimo)	Imediatamente (está ocorrendo) – ação imediata	Piora muito ou vai piorar rapidamente

De acordo com a tabela acima, favor dar um valor (1 a 5) para cada item (gravidade, urgência e tendência), em cada problema identificado:

### MATRIZ GUT

Problemas	G	U	T
	Gravidade	Urgência	Tendência
Itens/processos licitatórios fracassados			
Processos licitatórios desertos			
Processos licitatórios revogados			
Processos licitatórios suspensos			
Demora na contratação de fornecedores			
Cotação de preços que não corresponde com o preço praticado no mercado			
Termo de referência mal elaborado			
Fornecedores que não se adequam as exigências de qualificação técnica ou qualificação econômico-financeira			
Demora na assistência por parte da área técnica			
Falta de capacitação/ atualização de conhecimentos técnicos para o pessoal da área técnica			
Baixa velocidade de internet			
Ausência de penalidades nos fornecedores por descumprimento do edital/contrato			
Falta de uma comissão técnica padronizada			
Falta de espaço físico adequado			
Falta de equipamentos atualizados			
Fornecedores despreparados na licitação			
Falta de auxílio de alguns departamentos para resolver problemas relacionados à licitação			
Falta de planejamento nas requisições de compras na SEMSA			
Falta de atualização/reciclagem dos servidores lotados na Subcomissão da Saúde, bem como capacitação/treinamento em planilha de custo e formação de preço.			