

MOYSÉS MATEUS DE OLIVEIRA JÚNIOR

**GESTÃO DA QUALIDADE EM COMPRAS PÚBLICAS
NO HOSPITAL NAVAL MARCÍLIO DIAS:**

Oportunidades de Ganhos em Celeridade e Eficiência na Condução de Processos Licitatórios

MOYSÉS MATEUS DE OLIVEIRA JÚNIOR

**GESTÃO DA QUALIDADE EM COMPRAS PÚBLICAS
NO HOSPITAL NAVAL MARCÍLIO DIAS:**

Oportunidades de Ganhos em Celeridade e Eficiência na Condução de Processos Licitatórios

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização Gestão em Saúde da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, na Fundação Oswaldo Cruz, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão em Saúde.

Orientador: Professor Doutor André Feijó Barroso

Rio de Janeiro

2022

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família.

*A minha amada esposa, **Leilany Lopes**, por sua sabedoria, paciência, carinho e, acima de tudo, pelo grande amor que me ensina a reconstruir-me melhor a cada dia: Eu te amo;*

*Ao meu lindo filho, **Eduardo Castelli** (meu bebezinho), que sempre me aguarda com um belo sorriso: Papai te ama;*

*Aos meus pais, **Moysés e Raimunda**, pelo carinho imensurável e amor incondicional em todas as fases e decisões da minha vida;*

*Aos meus sogros, **Luiz Pedro e Letuzia**, por me receberem como filho e me instruírem no bom caminho;*

*Aos meus irmãos, extensivos as respectivas esposas, **Fábio, Fausto, Marcos**, pelo convívio e por nossa unidade familiar;*

*Aos meus cunhados, **Lueb, Libna e Raphael**, por me acompanharem nesta jornada e me tirarem sorrisos daquilo que vale à pena na vida.*

*Aos meus queridos sobrinhos e sobrinhas, **Maiara, Pedro Lucas, Daniel, Sara, Júlia e Isabella**: Titio ama vocês!*

AGRADECIMENTOS

Ao **Pai dos Espíritos** por sua graça, infinita bondade, longanimidade e amor para comigo, que a despeito de minhas imperfeições tem me oportunizado progredir;

Ao **Professor Doutor André Feijó Barroso** pelos ensinamentos, disponibilidade e pelas assertivas orientações que contribuíram decisivamente para o meu crescimento: Muito obrigado;

Ao **CMG (IM) Antonio Vita**, Superintendente de Administração, pela colaboração, paciência e vibração peculiares, que me contagia em buscar a excelência;

Ao **CMG (CD) Vilhaça**, Serviço de Ouvidoria, pelo convívio e pela contribuição com dados importantes para elaboração desta pesquisa;

Ao meu Chefe **CF (IM) Leandro Hermes**, pela confiança, paciência, por está acessível e sensível as minhas demandas durante esta jornada;

Ao **CT (IM) Rafael Vargas** pelo convívio ameno, parceria e colaboração nas atividades diárias da Divisão de Aquisição e contribuições na pesquisa, em lide;

A **1T (RM2-T) Pepilasku** pela parceria, pela contribuição com está pesquisa, e, pelas nossas discussões sobre Eficiência Administrativa;

Aos demais Oficiais da Divisão de Aquisição **CT (IM) Lucena**, **1T (RM2-T) Uliana** e **1T (RM2-T) Louise** pela parceria, dedicação e contribuição com está pesquisa;

A **1T (RM2-T) Jacqueline Mostaro**, Divisão de Finanças, pela convivência e contribuição com dados essenciais para elaboração desta pesquisa;

A toda **equipe da Divisão de Aquisição** pelo convívio e apoio diário. ADSUMUS.

RESUMO

Este projeto de intervenção possui como objeto a Gestão da Qualidade em Compras Públicas no Hospital Naval Marcílio Dias – HNMD. A Gestão inadequada das Compras Públicas é capaz de frustrar a missão institucional devido à falta de bens, materiais e insumos necessários para prestação dos serviços de atenção à saúde aos pacientes. Deste modo, à Função de Compras Públicas representa um grande desafio para o Gestor em Saúde, devido sua essencialidade, bem como, pela complexidade dos assuntos envolvidos quer jurídicos, quer administrativos. O objetivo geral do estudo pretende enfrentar os desafios gerenciais para o alcance de Compras Públicas de Excelência, no que tange a redução dos prazos de tramitação e conclusão de processos licitatórios, na modalidade Pregão, no formato eletrônico, referente a medicamentos e materiais médico-cirúrgicos. Visando alcançar o objetivo delineado, elegeram-se duas causas críticas para o enfrentamento do problema, a ausência de um sistema de informação que permitisse o controle, avaliação e acompanhamento dos processos de compras, com tecnologia em nuvem e a ausência de treinamento regular e continuado sobre compras públicas. Houve a implantação do sistema de informação e o treinamento da equipe está em desenvolvimento, tais medidas se demonstraram adequadas contribuindo para o aperfeiçoamento do controle, avaliação e acompanhamento das Compras Públicas, no âmbito do HNMD. O Gestor em Saúde precisa buscar a eficiência administrativa, através de uma postura proativa voltada ao aperfeiçoamento contínuo da atenção em saúde e à redução dos custos desta decorrente, tendo em mente, que a qualidade das Compras Públicas contribui peremptoriamente para o alcance da missão e objetivos traçados pelas organizações.

Palavras-chave: Gestão em Saúde, Pregões, Materiais Médico-cirúrgicos, Compras Públicas

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Quadro Licitações – Visão 1

Figura 2: Quadro Licitações – Visão 2

Figura 3: Quadro Licitações – Visão Subfases

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Causas para o Elevado Prazo de Conclusão de Processos Licitatórios

Tabela 2: Processos Licitatórios, por Fases, Subfases e Setor Responsável - HNMD, 2022

Tabela 3: Prazo Médio de Conclusão de Pregões Eletrônicos de Medicamentos e Materiais Médico-Cirúrgicos, por Subfases – HNMD, JAN A JUL 2022

Tabela 4: Meta de Redução dos Prazos para Conclusão de Processos Licitatórios (Pregões), por Subfases – HNMD, 2022

Tabela 5: Identificação de Gargalos em Pregões Eletrônicos de Medicamentos e Materiais Médico-Cirúrgicos, por Subfases e Curva ABC – HNMD, JAN a JUL 2022

LISTA DE SIGLAS

CF	Constituição Federal
CPE	Compras Públicas de Excelência
DSM	Diretoria de Saúde da Marinha
FCP	Função de Compras Públicas
FFAA	Forças Armadas
HNMD	Hospital Naval Marcílio Dias
IPB	Instituto de Pesquisas Biomédicas
MB	Marinha do Brasil
NLLC	Nova Lei de Licitações e Contratos
OI	Ordem Interna
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
RI	Regulamento Interno
SI	Sistema de Informação
SSM	Sistema de Saúde da Marinha

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 O DEVER DE LICITAR	11
2.2 PROCESSO LICITATÓRIO: CONCEITO E PRINCÍPIOS	11
2.3 PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA E CELERIDADE	12
2.4 FUNÇÃO DA DIVISÃO DE AQUISIÇÃO	13
3 O PROJETO DE INTERVENÇÃO	13
3.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA SITUAÇÃO PROBLEMA	15
3.2 PROGRAMAÇÃO DAS AÇÕES	19
3.3 GESTÃO DO PROJETO	25
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
REFERÊNCIAS	
APÊNDICES	
APÊNDICE A – Tabelas	
APÊNDICE B – Figuras	
APÊNDICE C - Pesquisa de Satisfação do Atendimento da Divisão de Aquisição	
APÊNDICE D - Plano Anual de Capacitação	

1. INTRODUÇÃO

No âmbito do Hospital Naval Marcílio Dias – HNMD, as compras públicas de medicamentos e materiais médico-cirúrgicos revestem-se de grande relevância, tanto no que se refere ao cumprimento de sua missão institucional, quanto pelos vultosos custos envolvidos.

A função de compras está ligada a todos os departamentos da instituição, não se restringindo apenas a aquisição em si, mas, principalmente ao alcance dos objetivos e finalidades institucionais. O comprador público deverá considerar as opiniões e sugestões ofertadas pelos Setores Requisitantes e Técnicos quanto aos produtos e materiais solicitados, pois contribuem e motivam as partes interessadas com notórios ganhos relacionados aos aspectos técnicos, como também, no aperfeiçoamento contínuo dos métodos e das atividades de compras (BATISTA & MALDONADO, 2008).

Uma gestão incipiente das compras hospitalares de medicamentos e materiais médico-cirúrgicos é capaz de acarretar diversos prejuízos, dentre os quais se destaca: o desabastecimento de um fármaco essencial e de uso contínuo (descontinuidade de tratamento); o aumento nos prazos de agendamento de procedimentos cirúrgicos (sequelas); o aumento do tempo de internação dos pacientes (infecção hospitalar); aquisições de produtos de baixa qualidade e com preços excessivos. Todos estes contribuindo peremptoriamente para redução da qualidade dos atendimentos prestados.

Por este motivo, os serviços de saúde precisam se preocupar constantemente com a qualidade dos resultados a serem atingidos. Nota-se que a assistência à saúde envolve altos custos, concomitantemente, há um clamor da sociedade por serviços cada vez mais eficientes, visando garantir acesso aos recursos existentes de maneira equânime a todos os usuários. Neste ponto, devem-se residir os esforços para que os serviços de saúde estejam providos efetiva e eficientemente de modelos de gestão adequados, que proporcionem o aperfeiçoamento da aplicação dos recursos existentes, com impactos na melhoria da produtividade e satisfação dos usuários e interessados pela prestação dos serviços (NEVES JR., 2004).

Cabe salientar, que a área de licitações e contratos é regida por diversos normativos, leis e decisões, que em conjunto, formam o seu arcabouço jurídico, portanto, trata-se de uma realidade da Administração Pública.

Deste modo, culpar a burocracia e os complexos normativos legais, aos quais, os agentes públicos estão sujeitos pelo princípio da legalidade (realizar somente o que a lei permite), não tem o condão de solucionar o problema. O enfrentamento é a melhor solução. O esforço deve ser aplicado no sentido de harmonizar o trabalho das partes envolvidas, a fim de que os materiais e insumos cheguem aos pacientes, na quantidade, qualidade e prazos que estes necessitem.

A adequada gestão das compras públicas precisa valer-se de técnicas para aprimorar à tramitação dos processos licitatórios, em suas diferentes etapas até a sua conclusão, através da adoção de boas práticas administrativas e da tecnologia, caminhos estes a serem perseguidos para se alcançar maior controle, celeridade e eficiência, tão almejadas pelo setor público.

Diante do exposto, a gestão da qualidade em compras públicas possui como fator primordial, a necessidade de se ter um olhar crítico quanto à eficiência dos processos licitatórios. Por seu turno, a eficiência relaciona-se com celeridade processual, seleção de proposta adequada (qualidade do objeto) e preço vantajoso para Administração Pública, de modo a garantir o provimento dos serviços e produtos em quantidades e prazos necessários, para satisfazer o interesse público, além de mitigar os possíveis riscos intrínsecos a estas contratações.

Discorrido o contexto no qual a pesquisa está situada, foi estabelecida a seguinte situação-problema:

Elevado prazo para conclusão de processos de compras, na modalidade Pregão, no formato eletrônico, referente a Medicamentos e Materiais Médico-cirúrgicos, no Hospital Naval Marcílio Dias – HNMD.

1.1 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

O objetivo geral do estudo é reduzir/adequar os prazos para conclusão de processos licitatórios, na modalidade Pregão, no formato eletrônico, referente a medicamentos e materiais médico-cirúrgicos, no Hospital Naval Marcílio Dias – HNMD. Para tanto, traçou-se os seguintes objetivos específicos:

- 1) Implantar uma plataforma de gestão de processos que permita o controle, avaliação e acompanhamento dos processos de compras públicas; e
- 2) Realizar reuniões de capacitação com as equipes da Divisão de Aquisição e dos Setores Requisitantes.

Torna-se relevante apontar, ainda, que para estruturar a condução do projeto de intervenção, em uma ordem lógica, a fim de possibilitar o alcance dos objetivos geral e específicos, foram criadas as seguintes questões norteadoras de estudo:

- a) Qual o tempo médio para conclusão de processos de compras, através da modalidade Pregão, no formato eletrônico, referente a medicamentos e materiais médico-cirúrgicos?
- b) Qual o tempo adequado para conclusão de processos de compras, na modalidade Pregão, no formato eletrônico, referente a medicamentos e materiais médico-cirúrgicos?
- c) Qual o percentual de processos de compras públicas concluídos em prazo adequado, na modalidade Pregão, no formato eletrônico, referente a medicamentos e materiais médico-cirúrgicos?
- d) Quais as causas para o elevado prazo para conclusão de processos de compras, através da modalidade Pregão, no formato eletrônico, referente a medicamentos e materiais médico-cirúrgicos?
- e) Quais são os principais gargalos que impossibilitam a conclusão dos processos licitatórios, no prazo adequado, referente a medicamentos e materiais médico-cirúrgicos?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O Hospital Naval Marcílio Dias é uma unidade de saúde de alta complexidade, de nível terciário, e possui uma população ambulatorial flutuante, com estimativa média de 8.693

pacientes/dia (internos e externos). Além disso, sua composição hospitalar é composta por uma unidade de internação com 618 leitos; destes, 58 de cuidados intensivos; 105 consultórios; 60 Clínicas/Serviços, possuindo equipamentos médicos de última geração e um Instituto de Pesquisas Biomédicas (IPB). Ademais, realiza-se, anualmente, cerca de 18.942 internações, 339.653 consultas e 103.441 atendimentos emergenciais (referência 2019: Serviço de Estatística).

O HNMD possui a missão de contribuir para a eficácia do Sistema de Saúde da Marinha - SSM, prestando atendimento médico-hospitalar de média e alta complexidade, especializando o seu pessoal com a aplicação de cursos na devida área de competência e efetuando o planejamento e a execução das atividades de pesquisa biomédica de interesse para o país (Regulamento Interno - RI, 2020).

2.1 O DEVER DE LICITAR

O HNMD compõe a estrutura da Marinha do Brasil - MB (Forças Armadas - FFAA) e destina-se, sobretudo, ao atendimento médico-hospitalar de militares e seus dependentes. Os recursos orçamentários e financeiros recebidos são provenientes da União e, como consequência, subordina-se a previsão do inciso XXI, Art. 37 da Constituição Federal (CF, 1988). Na Carta Magna está consignado que as contratações de obras, serviços e compras serão realizadas, em regra, mediante processo de licitação pública prévia, devendo ser observado os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

2.2 PROCESSO LICITATÓRIO: CONCEITO E PRINCÍPIOS

Encontra-se, na literatura, diversas conceituações para o termo Licitação. Para o doutrinador administrativista Hely Lopes Meireles, trata-se de procedimento administrativo, no qual, a Administração Pública seleciona a proposta mais vantajosa para a contratação de seu interesse. O procedimento desenrola-se através de uma sucessão ordenada de atos vinculantes para a Administração e para os licitantes, com iguais oportunidades aos interessados e contribui para a eficiência e moralidade nos negócios administrativos (MEIRELES, 2007).

Para outro doutrinador, a licitação consiste no procedimento administrativo pelo qual um ente público convoca interessados que se sujeitem às regras estabelecidas no instrumento convocatório, edital, para formularem propostas, dentre as quais, a Administração Pública aceitará aquela que lhe for mais conveniente (DI PIETRO, 2013).

A Lei 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações e Contratos – NLLC), em seu Art. 17, estabelece que o processo de licitação observará as seguintes fases, sequencialmente: I - preparatória; II - de divulgação do edital de licitação; III - de apresentação de propostas e lances, quando for o caso; IV - de julgamento; V - de habilitação; VI - recursal; VII - de homologação.

A NLLC ainda traz, no Art. 5, que na aplicação da lei deverão ser observados os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da eficiência, do interesse público, da probidade administrativa, da igualdade, do planejamento, da transparência, da eficácia, da segregação de funções, da motivação, da vinculação ao edital, do julgamento objetivo, da segurança jurídica, da razoabilidade, da competitividade, da proporcionalidade, da celeridade, da economicidade e do desenvolvimento nacional sustentável, dos quais o autor destaca o da celeridade e o da eficiência.

2.2 PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA E CELERIDADE

Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2013, p. 84) expõe que o princípio da eficiência abrange dois aspectos: o primeiro, refere-se ao modo de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho frente as atribuições lhe confiadas, com o objetivo de alcançar os melhores resultados; o segundo, relaciona-se à organização, à estrutura e à disciplina da Administração Pública, do mesmo modo, objetivando alcançar os melhores resultados que satisfaçam o interesse público.

Joel de Menezes Niebuhr (2011, p. 43), sobre o princípio da eficiência dos procedimentos licitatórios, registra três pontos essenciais: preço justo, seletividade (qualidade) e celeridade. Quanto ao preço justo, relata que a Administração não pode assumir compromissos com preços destoantes aos praticados no mercado, atenção para sobrepreço e superfaturamento. Quanto à seletividade, os cuidados recaem na seleção do contratante e da proposta mais vantajosa. Este se relaciona com a

qualidade do objeto a ser contratado. Já a celeridade implica no tempo necessário para conclusão de um processo licitatório, devendo haver zelo para que este ocorra no menor tempo possível.

2.3 FUNÇÃO DA DIVISÃO DE AQUISIÇÃO

Dentro do organograma do HNMD a Divisão de Aquisição e Contratos possui a atribuição de conduzir os processos licitatórios de obras, serviços e compras de materiais de consumo e permanente, bem como, atuar nos demais assuntos correlatos à área de licitações e contratos. (Ordem Interna – OI - da Divisão de Aquisição, 2021)

Portanto, a Divisão de Aquisição e Contratos não possui a função de adquirir os materiais e bens em si, mas de prontificar os processos licitatórios desde sua requisição até sua homologação, permitindo que o Departamento de Material realize as compras de forma legal e diretamente com os fornecedores, cumpridos previamente os normativos que regem a matéria. (Ordem Interna da Divisão de Aquisição, 2021)

3 O PROJETO DE INTERVENÇÃO

Um prazo elevado de tramitação ou até mesmo a ausência de um processo licitatório vigente, em regra, atrasa ou impede a realização de aquisições para o reabastecimento dos estoques do hospital, resultando em falhas quanto ao cumprimento de sua missão, desabastecimento de insumos essenciais, prejuízos ao atendimento dos pacientes e insatisfação dos usuários do Sistema de Saúde da Marinha - SSM.

O Hospital Naval Marcílio Dias recebeu em 2021, o montante de R\$ 298.819.868,08 (duzentos e noventa e oito milhões, oitocentos e dezenove mil, oitocentos e sessenta e oito reais e oito centavos) para custear todas as suas aquisições e serviços necessários ao cumprimento de sua missão. Destes, 37,38 % (R\$ 111.707.200,58) foram utilizados para compras de medicamentos e materiais médico-cirúrgicos, ou seja, quase 40,00 % de todo o valor recebido. (Fonte: Divisão de Finanças do HNMD)

Em 2022, até o final do mês de junho, o hospital já havia empenhado R\$ 101.358.333,56 (cento e um milhões, trezentos e cinquenta e oito mil, trezentos e trinta e três reais e cinquenta e seis centavos), destes, 50,45 % (R\$ 51.138.276,55) para atender as solicitações de aquisição de medicamentos e materiais médico-cirúrgicos, demonstrando a relevância da temática pelos custos envolvidos. (Fonte: Divisão de Finanças do HNMD)

Neste sentido, prover os medicamentos e materiais médico-cirúrgicos, para um hospital militar de grande porte, constitui um desafio constante e primordial para consecução dos objetivos organizacionais, manutenção da qualidade da assistência, redução dos custos hospitalares e mitigar os riscos por demandas judiciais, bem como, para promover uma melhor satisfação dos usuários, evitando queixas ao Serviço de Ouvidoria do Hospital Naval Marcílio Dias – HNMD.

Conforme dados disponibilizados pelo Setor de Ouvidoria do HNMD, em 2021 foram registradas 56 reclamações referentes à falta de medicamentos e materiais médico-cirúrgicos. Já em 2022, até junho, havia 37 reclamações, demonstrando uma tendência ascendente quanto ao quantitativo registrado no mesmo período no ano anterior. (Fonte: Serviço de Ouvidoria do HNMD)

Desta forma, entende-se que um dos pontos críticos para que se possa atingir a eficiência em compras públicas é o prazo para tramitação de processos licitatórios, desde sua requisição inicial ao setor de licitações até a sua efetiva homologação. A licitação é o ponto de partida para que as demais etapas das aquisições públicas possam ocorrer a contento. Portanto, falhas neste procedimento tendem a impactar a qualidade do atendimento das instituições como um todo.

Ademais, dentre os aspectos práticos, justifica-se pela necessidade de aperfeiçoar e melhorar o fluxo de processos licitatórios, no que tange controle, celeridade, transparência e eficiência administrativa, a fim de aperfeiçoar todo o funcionamento do Hospital Naval Marcílio Dias. Também se vislumbra efeitos positivos, inclusive, para Diretoria de Saúde da Marinha – DSM.

De igual modo, pretende-se contribuir para o aperfeiçoamento da qualidade dos processos licitatórios nos hospitais militares, assim como, nos hospitais públicos em geral, visto que, as abordagens aqui tecidas podem nortear mudanças relevantes no fluxo de compras públicas.

3.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Foi realizada Pesquisa de Satisfação do Atendimento da Divisão de Aquisição que procurou compreender como os departamentos demandantes de processos licitatórios, Setores Requisitantes e Técnicos, avaliavam a qualidade do atendimento prestado pela Divisão de Aquisição, quais eram suas dificuldades e limitações na elaboração dos documentos imprescindíveis para autuação destes processos e o nível de conhecimento sobre o tema licitações e contratos.

A pesquisa foi criada utilizando-se o software baseado em nuvem “SurveyMonkey”, o qual, proporcionou facilidades no envio do questionário aos atores interessados, assim como, a coleta de dados de forma remota e análise preliminar autônoma pelo sistema. O período de realização foi do dia 16 de maio a 18 de julho de 2022, com a participação de 112 (cento e doze) militares. (Apêndice C)

A pergunta (04) questionou os participantes, sobre o quão seguro se sentiam para elaborar os documentos de abertura dos processos licitatórios, resultando: 58,93% (n=66) responderam que se sentiam pouco seguros e às vezes tinham dúvidas; 27,68% (n=31) relataram que se sentiam totalmente inseguros e que sempre tinham dúvidas; e, somente 13,39% (n=15) sentiam-se totalmente seguros e que raramente tinham dúvidas. Assim, tem-se que 86,61% (n=97) sentem-se pouco ou totalmente inseguros para elaborar os documentos que compõem os processos licitatórios, sinalizando um dos entraves para se obter a celeridade almejada, tendo em vista que inexistente treinamento regular, continuado e permanente na área de compras públicas no âmbito do HNMD. (Apêndice C)

A pergunta (06) abordou o nível de satisfação dos Setores Requisitantes, quanto ao tempo despendido pela Divisão de Aquisição para conclusão dos processos licitatórios: 10,71% (n=12) responderam que estão totalmente insatisfeitos e que o prazo é excessivo; 25% (n=28) insatisfeitos e que o prazo é inadequado; 50% (n=56) satisfeitos, porém que o prazo pode ser reduzido; e, apenas 14,29% (n=16) totalmente satisfeitos e que o prazo é adequado. Somando-se os três primeiros grupos tem-se que 85,71% (n=96) dos militares acreditam que o prazo para conclusão dos Pregões Eletrônicos precisa ser reduzido. (Apêndice C)

Para melhor delimitação das responsabilidades e ações desencadeadas desde o início da tramitação dos processos licitatórios até a sua conclusão, bem como, para facilitar o acompanhamento processual, optou-se por dividir as Fases da licitação descritas no Art. 17 da Lei 14.133/2021 em Subfases e a criação de mais duas Fases (VIII – Fase Contratual e IX – Fase Controle).

Assim, no âmbito do HNMD ficaram estabelecidas as seguintes Subfases, respectivamente: I - Fase Preparatória (Subfases: 1 - Em distribuição; 2 - Em análise; 3 - Atender Recomendações da Divisão de Aquisição; 4 - Revisão; 5 - Montagem; 6 - Trâmite de Assinatura; 7 - Digitalizando; 8 - Encaminhar e-mail à Consultoria Jurídica da União (CJU); 9 - Encaminhar à Consultoria Jurídica da União (CJU); 10 - Em análise Consultoria Jurídica da União (CJU); 11 - Atender Recomendações CJU (Setor Requisitante); 12 - Atender Recomendações CJU (Divisão de Aquisição); e 13 - Atividade de Custeio); II – Fase de divulgação do edital de licitação (Subfase: 14 - Agendar Sessão Pública); III – Fase de apresentação de propostas e lances, quando for o caso (Subfase: 15 - Sessão Pública); IV – Fase de julgamento (Subfase: 16 - Aguardando Parecer Técnico); V – Fase de habilitação (Subfase: 17 - Habilitação Jurídica); VI – Fase recursal (Subfase: 18 - Fase Recursal); VII – Fase de homologação (Subfases: 19 - Adjudicação e 20 – Homologação); VIII – Fase contratual (Subfases: 21 - Confecção Ata de Registro de Preços e 22 - Publicação no SIASG); e, IX – Fase controle (Subfases: 23 - Juntada de Documentos; 24 - Elaborar Termo de Contrato e 25 - Verificar Conformidade), conforme consta na Tabela 2, do Apêndice A.

Em junho de 2022, em consulta aos registros da Divisão de Aquisição, selecionaram-se todos os processos licitatórios concluídos em 2022, na modalidade Pregão, no formato eletrônico, cujo objeto era medicamento ou material médico-cirúrgico. A amostra inicial foi composta por 23 processos, desta foram descartados 13,05% (n=03), por se enquadrarem em um dos seguintes motivos: licitação deserta, arquivado sem a conclusão de todas as fases do procedimento ou por conter dados inconsistentes. A amostra final foi de 86,95% (n=20) quando comparada com a seleção inicial. (Tabela 3, do Apêndice A)

Na sequência, realizou-se a média aritmética da amostra, concluindo que o prazo médio despendido pela Divisão de Aquisição para concluir Pregões, no formato eletrônico, cujo objeto fosse medicamento ou material médico-cirúrgico era de 287 (duzentos e oitenta e sete) dias,

aproximadamente 09 (nove) meses e meio. O prazo mínimo encontrado foi de 126 (cento e vinte e seis) dias e o máximo de 540 (quinhentos e quarenta) dias para conclusão dos certames, conforme pode ser observado na Tabela 3, do Apêndice A.

Na literatura pesquisada não foi encontrado um prazo adequado para conclusão de pregões, no formato eletrônico, envolvendo os objetos medicamento e material médico-cirúrgico. Deste modo, optou-se em realizar uma reunião com especialistas, todos oficiais da Divisão de Aquisição, especialistas em compras públicas, com o intuito de estabelecer o tempo adequado para conclusão destes processos. Após *brainstorm* com a equipe, consolidou-se que o prazo adequado seria de 163 (cento e sessenta e três) dias. A composição dos prazos adequados, por subfase, para conclusão dos processos licitatórios, pode ser verificada na Tabela 4, do Apêndice A, em conformidade com o posicionamento dos especialistas.

Ainda, verificou-se que dos 20 processos licitatórios estudados, 85% (n=17) estavam acima do prazo considerado adequado pelos especialistas da Divisão de Aquisição (163 dias). Apenas 15% (n=3) foram concluídos dentro do prazo considerado adequado. (Tabela 3, do Apêndice A)

Deste modo, restou evidenciado que o prazo para conclusão dos processos licitatórios de medicamentos e materiais médico-cirúrgicos realmente era elevado. Destarte, verificou-se que os prazos para conclusão poderiam ser otimizados, com o objetivo de reduzir aproximadamente 43,20% (n=124 dias) do tempo usual despendido, de outra maneira, de 287 (duzentos e oitenta e quatro) para 163 (cento e sessenta e três) dias. Prosseguindo na análise, em meses, a redução seria de aproximadamente 09 (nove) para 05 (cinco), um ganho de aproximadamente 04 (quatro) meses por processo. (Tabela 4)

Com base na situação-problema foram identificados os seguintes descritores:

- a) Prazo médio para conclusão de Pregões Eletrônicos de Medicamentos e Materiais Médico-cirúrgicos elevado: 287 (duzentos e oitenta e sete) dias.
- b) Apenas 15% dos Pregões Eletrônicos de Medicamentos e Materiais Médico-cirúrgicos são concluídos dentro do prazo adequado, que é de 163 (cento e sessenta e três) dias.

Diante da situação-problema identificada, foram realizadas reuniões com as partes interessadas, Divisão de Aquisição e Setores Requisitantes, a fim de identificar as causas para o elevado prazo para conclusão dos processos licitatórios, que estão descritas na Tabela 1.

Após a identificação das causas elegeu-se duas como causas críticas:

Causa crítica 1: Inexistência de um Sistema de Informação para o controle, avaliação e acompanhamento dos processos.

Causa crítica 2: Ausência de Capacitação Regular da Equipe da Divisão de Aquisição e dos Setores Requisitantes.

Propuseram-se três metas iniciais (as duas primeiras relacionadas com a causa crítica 1 e a terceira com a causa crítica 2):

- a) Reduzir o tempo médio para conclusão de Pregões Eletrônicos de Medicamentos e Materiais Médico-cirúrgicos para 170 dias, em 02 (dois) anos – até dezembro 2024;
- b) Elevar de 15% para 90% os processos licitatórios de medicamentos e materiais médico-cirúrgicos concluídos em até 170 (cento e setenta) dias, em dois anos - até dezembro de 2024;
- c) Realizar Capacitação de todos os atores envolvidos com as Compras Públicas, no HNMD - até dezembro de 2023.

3.2 PROGRAMAÇÃO DAS AÇÕES

Problema a ser enfrentado:	Elevado prazo para conclusão de processos de compras, na modalidade Pregão, no formato eletrônico, referente a Medicamentos e Materiais Médico-cirúrgicos, no Hospital Naval Marcílio Dias – HNMD.
Descritor:	<p>O tempo médio para conclusão de Pregões Eletrônicos de Medicamentos e Materiais Médico-cirúrgicos é de 287 (duzentos e oitenta e sete) dias.</p> <p>Apenas 15% dos Pregões Eletrônicos de Medicamentos e Materiais Médico-cirúrgicos, são concluídos dentro do prazo adequado, que é de até 163 (cento e sessenta e três) dias.</p>
Indicador:	Tempo médio para conclusão de Pregões Eletrônicos de Medicamentos e Materiais Médico-cirúrgicos. Fonte de Verificação: Registros da Divisão de Aquisição e Contratos.
Metas:	<p>Reduzir o tempo médio para conclusão de Pregões Eletrônicos de Medicamentos e Materiais Médico-cirúrgicos para 170 (cento e setenta) dias, em 02 (dois) anos – até dezembro de 2024;</p> <p>Elevar de 15% para 90% os processos licitatórios de medicamentos e materiais médico-cirúrgicos concluídos em até 170 (cento e setenta) dias, em dois anos - até dezembro de 2024; e</p>

	<p>Realizar Capacitação de todos os atores envolvidos com as Compras Públicas, no HNMD - até dezembro de 2023.</p>
Resultados esperados:	<ul style="list-style-type: none">- Redução do prazo para conclusão dos processos licitatórios;- Atores envolvidos na elaboração de processos licitatórios de Compras Públicas, Divisão de Aquisição e Setores Requisitantes, capacitados;- Maior disponibilidade de Pregões Eletrônicos de medicamentos e materiais médico-cirúrgicos aptos a gerar as contratações/aquisições necessárias;- Redução do número de reclamações no Serviço de Ouvidoria quanto à falta de medicamentos e materiais médico-cirúrgicos; e- Melhoria da qualidade da assistência prestada aos pacientes do Hospital Naval Marcílio Dias - HNMD.

Causa crítica 1: Inexistência de um Sistema de Informação que permita o controle, avaliação e acompanhamento dos processos.				
Ações	Recursos necessários	Produtos a serem alcançados	Prazo de conclusão	Responsável (nome da pessoa e não do setor em que trabalha)
<p>Eleger através de consulta ao mercado, um Sistema de Informações capaz de realizar o controle, avaliação e acompanhamento dos processos de compras, com tecnologia em nuvem, que possa ser utilizado pela Divisão de Aquisição e Setores Requisitantes.</p>	<p>Cognitivo e Organizativo.</p>	<p><i>Sistema de Informações</i> capaz de realizar o controle, avaliação e acompanhamento dos processos de compras, com tecnologia em nuvem <i>elegido, através de pesquisa ao mercado (Sistema de Informações elegido: Plataforma Monday).</i></p>	<p>ABR2021</p>	<p>CC(S) Moysés Mateus</p>

Realizar reunião com o Ordenador de Despesas, para sugerir o Sistema de Informações.	Político, Cognitivo e Organizativo.	Reunião realizada.	JUN2021	CC(S) Moysés Mateus
Demonstrar o Sistema de Informações pretendido e os ganhos administrativos esperados (Plataforma Monday).	Político, Cognitivo e Organizativo.	Sistema de Informações (Plataforma Monday) e principais ganhos administrativos demonstrados.	JUN2021	CC(S) Moysés Mateus
Consultar possibilidade de contratar o Sistema de Informação, com Ordenador de Despesas.	Político, Cognitivo e Organizativo.	Contratação autorizada (Plataforma Monday).	JUN2021	CC(S) Moysés Mateus
Contratar o Sistema de Informações.	Cognitivo, Organizativo e Econômico.	Sistema de Informações contratado (Plataforma Monday).	AGO2021	1T (RM2-T) Pepilasku
Implementar a Plataforma de Gestão de Processos.	Cognitivo e Organizativo.	Sistema de Gestão de Processos implementado (Plataforma Monday).	NOV2021	CC(S) Moysés Mateus
Criar Tutorial explicativo da utilização da Plataforma de Gestão de Processos.	Cognitivo e Organizativo.	Tutorial de utilização criado.	NOV2021	CT(IM) Rafael Vargas

Divulgar a Plataforma de Gestão de Processos para “stakeholders”.	Cognitivo e Organizativo.	Plataforma de Gestão de Processos divulgada.	ABR2022	CT(IM) Lucena
Realizar reuniões de Adestramento para utilização da Plataforma Monday.	Cognitivo e Organizativo.	Reuniões de Adestramento realizadas.	JUL2022	CC(S) Moysés Mateus

Causa crítica 2: Ausência de Capacitação Regular da Equipe da Divisão de Aquisição e dos Setores Requisitantes.				
Ações	Recursos necessários	Produtos a serem alcançados	Prazo de conclusão	Responsável (nome da pessoa e não do setor em que trabalha)
Mapear principais deficiências dos militares e servidores civis quanto à elaboração dos documentos para autuar os processos de compras, da Divisão de Aquisição e dos Setores Requisitantes.	Cognitivo e Organizativo.	Principais deficiências mapeadas.	AGO2022	CC(S) Moysés Mateus
Elaborar o Plano Anual de Capacitações, considerando as principais deficiências detectadas.	Cognitivo e Organizativo.	Plano Anual de Capacitações elaborado.	SET2022	CC(S) Moysés Mateus
Elaborar processo de inexigibilidade de licitação para contratação de empresa especializada em suporte para Administração Pública, para ministração de curso <i>in company</i> referente à Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC).	Político, Cognitivo e Organizativo.	Processo de inexigibilidade elaborado.	OUT2022	1T(T) Pepilasku
Contratação de Curso <i>in company</i> referente à NLLC.	Cognitivo, Organizativo e Econômico	Contratação realizada. (Empresa contratada: Zênite)	FEV2023	1T(T) Pepilasku
Realizar reuniões de Capacitação com a Divisão de Aquisição e Setores Requisitantes.	Cognitivo e Organizativo.	Reuniões de Capacitação realizadas.	DEZ2023	CC(S) Moysés Mateus

3.3 GESTÃO DO PROJETO

Quanto as ações programadas derivadas da Causa Crítica 1 “Inexistência de um Sistema de Informação - SI que permita o controle, avaliação e acompanhamento dos processos” todo o plano proposto inicialmente foi implementado.

A primeira dificuldade enfrentada foi selecionar no mercado um Sistema de Informação que possibilitasse um fluxo de trabalho adequado e distribuição de tarefas de forma equânime entre os profissionais da Divisão de Aquisição. Ademais, ainda era necessário que permitisse o controle, avaliação e acompanhamento dos processos de compras em tempo real, com tecnologia em nuvem, através de perfis de acesso a todos os usuários envolvidos na Função de Compras Públicas – FCP, do HNMD.

Não menos importante, era a necessidade de alta flexibilidade do sistema, a ponto de permitir ser personalizado conforme necessidades peculiares do HNMD, assim como: a inclusão das Subfases descritas na Tabela 2, do Apêndice A, contabilizar os prazos decorridos em cada subfase, despacho/comentários e comunicação entre os membros da equipe e relatórios estatísticos gerenciais, tudo com o intuito de empregar celeridade e controle ao procedimento administrativo no passo a passo.

Diante do exposto, o sistema de informação que mais se adequou as necessidades do HNMD, naquele momento, foi a Plataforma Monday devido as inúmeras possibilidades de personalização, permitindo, por exemplo, a inclusão das Subfases citadas e o uso da tecnologia em nuvem.

Realizando uma breve retrospectiva de como a Divisão de Aquisição organizava e acompanhava seus processos de compras públicas, anteriormente, ocorria através de planilhas eletrônicas dos softwares Microsoft Excel e BrOffice Calc, de uso local e restritas aos uso interno dos profissionais da Divisão de Aquisição.

Após a implantação da Plataforma Monday ocorrida em novembro de 2021, notou-se alguns aperfeiçoamentos na metodologia anterior, como: ausência de perda de informação das planilhas; utilização do sistema por todos os usuários simultaneamente; um único sistema para gerenciamento de todos os processos de compras; inclusão de comentários pertinentes pelos usuários do sistema; manutenção do histórico de ações empreendidas em cada processo; acompanhamento dos processos por Subfase; relatórios estatísticos automatizados; e, uso por todas as partes interessadas, em nuvem. (Figura 1, Figura 2 e Figura 3, do Apêndice B)

Entretanto, o Sistema de Informações (Plataforma Monday) se por um lado ofertou inúmeras possibilidades de personalização, por outro lado é um software que para a Divisão de Aquisição iniciou-se sem nenhuma funcionalidade, e, necessitou que todo o fluxo de trabalho fosse pensado, discutido, desenhado e programado no software on-line para que pudesse ser colocado em operação.

Logo, o sistema ainda encontra-se em desenvolvimento. Portanto, ainda poderá evoluir para que novas funcionalidades sejam acrescentadas, com finalidade de atingir o aprimoramento máximo quanto ao controle e acompanhamento dos processos pela Divisão de Aquisição e Setores Requisitantes, do Hospital Naval Marcílio Dias – HNMD. No entanto, a cada nova inclusão de funcionalidades, novos adestramentos poderão ser demandados, a fim de que os setores envolvidos possam usufruir dos benefícios advindos das novas atualizações.

Quanto à mudança da metodologia empregada “planilha eletrônica” para “plataforma monday”, no que se refere aos usuários, sobretudo os da Divisão de Aquisição, nota-se que houve um período de adaptação. Houve necessidade de realizar reuniões para incentivar o uso da plataforma; apontar inconformidades detectadas durante o uso da ferramenta; padronizar condutas e operacionalização do sistema; criação de novas subfases não previstas inicialmente, para melhor adaptar aos processos de compras do HNMD.

Quanto à Causa Crítica 2 “ Ausência de Capacitação Regular da Equipe da Divisão de Aquisição e dos Setores Requisitantes” foi elaborado o Plano de Capacitação Anual para a equipe da Divisão de Aquisição, mas, as capacitações somente foram instituídas para os integrantes da Divisão de Aquisição. As reuniões para os Setores Requisitantes têm previsão de iniciar até fevereiro de 2023. (Apêndice D)

Nas capacitações já realizadas com a Divisão de Aquisição percebe-se grande aceitação e participação, inclusive com questionamentos pertinentes por parte dos integrantes da equipe, o que contraria pensamentos pessimistas de que poderia não existir adesão ou que o comparecimento não se refletisse em comprometimento.

Entretanto, a fim de atingir as metas de redução dos prazos para elaboração dos processos licitatórios, está evidenciado que existe muito mais trabalho a ser realizado. Até o momento, o que se percebe, são os ganhos provenientes do aperfeiçoamento do controle e acompanhamento dos processos licitatórios e na obtenção de dados e

relatórios estatísticos consistentes e disponíveis a qualquer tempo, sobre o diagnóstico situacional progresso e atual da Divisão de Aquisição.

Considera-se que um dos entraves para promoção de contratações eficientes, seja a ausência de treinamento regular. É cristalino, que determinado trabalho executado por alguém que não o sabe realizar, sem treinamento adequado, possui grandes riscos para que os resultados esperados não sejam atingidos. Além disso, a ausência de capacitação pode demandar um esforço e tempo superiores aos necessários para desempenhar uma determinada tarefa.

Considera-se assim, que a Causa Crítica “1” se extinguiu, embora novas funcionalidades possam aprimorar ainda mais o controle, avaliação e acompanhamento dos processos de compras públicas no HNMD. Quanto a Causa Crítica “2” faz-se necessário avançar no cumprimento das ações programadas, para que se possa avaliar o efeito prático na celeridade de tramitação dos processos de compras.

Por todo exposto, considera-se que a causa crítica “1” esteja extinta, no entanto, visando atingir as metas, outras ações devem ser inclusas no planejamento inicial com o intuito de atingir a redução esperada nos prazos de tramitação dos processos licitatórios.

Como ponto de partida para promover as alterações no plano inicial, a Tabela 5 traz os prazos médios para conclusão dos Pregões Eletrônicos de Medicamentos e Materiais Médico-cirúrgicos, por Subfases. Na sequência, foi gerada a Curva ABC, por subfases e prazos, ordenando os prazos de forma decrescente.

A Curva ABC foi dividida em 03 (três) grupos: Grupo A “verde” correspondente a 80% do prazo para conclusão dos processos; Grupo B “roxo” 15% do prazo; e, Grupo C “vermelho” 5% do prazo. (Tabela 5)

O principal grupo, Grupo A, é composto por 9 das 25 Subfases. Ordenando do maior para o menor impacto, têm-se as seguintes subfases 16, 3, 5, 6, 2, 11, 10, 14 e 21. Observa-se que as subfases 10 e 14 referem-se respectivamente a Análise Jurídica realizada pela Consultoria Jurídica da União (CJU) e ao prazo de publicação do instrumento convocatório. Tendo em vista, que os prazos estabelecidos estão vinculados a instrumento normativo daquele órgão e que o prazo de publicação do edital é estabelecido pela NLLC, foram considerados como itens não críticos e retirados da Tabela 6, por não se enquadrarem como gargalos.

Na Tabela 6 constam os gargalos que impactam na celeridade de tramitação dos pregões eletrônicos de medicamentos e materiais médico-cirúrgicos, que correspondem ao Grupo A da Tabela 5, sem as subfases 10 e 14.

Os gargalos, total de 07 (sete), correspondem às subfases 16, 3, 5, 6, 2, 11 e 21. O somatório desses prazos, considerando o prazo atualmente despendido, perfaz o total de 206 (duzentos e seis) dias.

Com a extinção dos gargalos detectados, ou seja, fazer com que os prazos das subfases correspondentes tornem-se adequados (conforme opinião dos especialistas), o somatório destas subfases, em conjunto, será de 88 (oitenta e oito) dias.

Deste modo, significa dizer que adequando os referidos prazos, a redução decorrente será de 118 (cento e dezoito) dias ($206 - 118 = 88$) - Tabela 6.

A redução de 118 (cento e dezoito) dias traduz aproximadamente o posicionamento dos especialistas da Divisão de Aquisição, que identificaram a necessidade de reduzir em 124 (cento e vinte quatro) dias a tramitação dos processos licitatórios. (Tabela 4 e Tabela 6)

O novo planejamento de ações precisa envidar esforços, para eliminar os gargalos identificados na Tabela 6. Esta necessidade fica clara

O prazo médio atual de tramitação dos processos é de 287 (duzentos e oitenta e sete) dias, subtraindo o tempo atual gasto com os principais gargalos 206 (duzentos e seis) dias, o resultado é em 81 (oitenta e um) dias. Esse resultado representa o tempo médio atual, para tramitação das demais subfases do procedimento licitatório, sem as adequações sugeridas. (Tabela 4 e Tabela 6)

Com os gargalos adequados, o prazo de tramitação reduzirá de 206 (duzentos e seis) dias para 88 (oitenta e oito) dias. Logo, o somatório dos prazos dos gargalos adequados e das demais subfases sem a pretensa adequação, chega-se ao prazo de 169 (cento e sessenta e nove) dias, ($88 + 81 = 169$).

Por este motivo, estabeleceu-se como meta o prazo de tramitação dos processos licitatórios, de medicamentos e materiais médico-cirúrgicos, em até 170 (dias) – valor arredondado, citado no parágrafo anterior.

A continuidade da gestão do plano proposto ficará a cargo do Encarregado da Divisão de Aquisição, que prosseguirá com a elaboração das novas ações que se demonstrarem pertinentes, para consecução das metas estabelecidas inicialmente,

visando à redução dos prazos de tramitação dos processos licitatórios de medicamentos e materiais médico-cirúrgicos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Gestor em Saúde deve possuir uma visão holística da instituição evitando prestigiar o componente assistencial em detrimento do componente administrativo, sobretudo, a Função de Compras Públicas - FCP. O cumprimento da missão organizacional e o alcance dos objetivos traçados perpassam por todos os elementos institucionais (assistenciais e administrativos) e ambos necessitam estar afinados.

Verifica-se total convergência desta pesquisa, com os objetivos permanentes traçados pelo Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2021 – 2025) do HNMD, bem como, com sua visão de futuro, que prevê ser reconhecido no âmbito militar e no cenário nacional, como centro de excelência nas áreas de ensino, pesquisa e assistência em Saúde de alta complexidade.

Através das discussões com toda equipe do HNMD, durante a elaboração da pesquisa, em comento, procurou estabelecer uma definição de Compras Públicas de Excelência (CPE) entendida como aquelas capazes de gerar os melhores resultados, com mitigação de riscos decorrente da responsabilização dos agentes públicos, devendo preencher os seguintes requisitos:

- alinhamento integral aos normativos vigentes sobre a matéria;
- compras em qualidade, quantidade e prazos adequados;
- eliminar gastos de recursos desnecessários na elaboração dos processos (humanos e econômicos);
- contratações com custo adequado (preço justo);
- prazo de conclusão/tramitação dos processos adequado (o menor tempo possível - celeridade);
- extinguir processos potencialmente inadequados;
- mínima variabilidade entre os processos;
- elevado nível de controle e planejamento da organização;
- aprimoramento dos processos através de Sistemas de Informação e Tecnologia; e,

- aperfeiçoamento contínuo para padrões de desempenho cada vez mais elevados.

Neste sentido, este trabalho espera ter contribuído para o aprimoramento da gestão administrativa orientada para busca da eficiência, para redução de custos e otimização dos serviços prestados aos usuários do Sistema de Saúde da Marinha – SSM, através do aperfeiçoamento contínuo das Contratações Públicas.

Por último, entende-se que à definição estabelecida para Compras Públicas de Excelência (CPE) deverá balizar e guiar a programação de futuras ações, bem como, orientar as tomadas de decisões dos gestores, objetivando atingir a excelência no ensino, pesquisa e assistência consignada na visão de futuro do Hospital Naval Marcílio Dias – HNMD.

REFERÊNCIAS

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. 24, n. 4, p. 681-699, jul./ago 2008. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/dyWWfBDcgZJvPDsHGknfbjp/?lang=pt>>. Acesso em: 28 jul. 2022.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em 28 jul. 2022.

_____. Lei n. 14.133, de 01 de Abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm>. Acesso em: 28 jul. 2022.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. rev. e atual. São Paulo: Malheiros, 2007.

NEVES JR., W. V. **Gestão Hospitalar: Programa Brasileiro de Acreditação e Sistemas de Indicadores**. 2004. 127 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói. 2004.

NIEBUHR, Joel de Menezes. **Dispensa e Inexigibilidade de Licitação Pública**. 3. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2011.

APÊNDICE A – Tabelas

Tabela 1. Causas para o Elevado Prazo de Conclusão de Processos Licitatórios

Divisão de Aquisição

- Inadequado controle referente à tramitação de processos
- Inexistência de um Sistema de Informação para o controle, avaliação e acompanhamento
- Falta de otimização da distribuição das tarefas
- Falta de mentalidade proativa quanto à necessidade de acompanhar os processos
- Ausência de arquivamento de processos, por perda ou falta de interesse do requisitante
- Elevado número de ligações para Divisão de Aquisição
- Trabalho permanentemente em ritmo de Urgência (“apagando incêndios”)

Setor Requisitante e Técnico

- Falta de priorização das licitações, quanto ao seu andamento (não constitui atividade-fim)
- Dificuldade do Setor Requisitante elaborar o Parecer Técnico (deixar de priorizar atividade-fim)
- Dificuldade de compreender as recomendações da Divisão de Aquisição
- Dificuldade de compreender as recomendações da Consultoria Jurídica da União
- Desconhecimento da documentação mínima para autuação dos processos
- Compras reativas (resolver o problema) em detrimento de compras proativas (planejadas)
- Deficiência no planejamento das contratações
- Contratações ineficientes (excesso de adesões)

Treinamento

- Ausência de Capacitação regular dos militares (Setor Requisitante e Divisão de Aquisição)
- Ausência de um Plano Anual de Adestramentos, regular, contínuo e permanente

Estrutural de Compras

- Fracassos nas licitações de medicamentos e materiais médico-cirúrgicos realizadas pelo Centro de Obtenção da Marinha no Rio de Janeiro - COMRJ, em regra, transfere-se a responsabilidade de resolução do problema para o HNMD
-

Tabela 2. Processos Licitatórios, por Fases, Subfases e Setor Responsável - HNMD, 2022

Fases	Subfases	Descrição	Responsável
I – PREPARATÓRIA	1	Em distribuição	Divisão de Aquisição
	2	Em análise	Divisão de Aquisição
	3	Atender Recomendações da Divisão de Aquisição	Setor Requisitante
	4	Revisão	Divisão de Aquisição
	5	Montagem	Divisão de Aquisição
	6	Trâmite de Assinatura	Diversos
	7	Digitalizando	Divisão de Aquisição
	8	Encaminhar e-mail à Consultoria Jurídica da União (CJU)	Divisão de Aquisição
	9	Encaminhar à Consultoria Jurídica da União (CJU)	Divisão de Aquisição / CJU
	10	Em análise Consultoria Jurídica da União (CJU)	CJU
	11	Atender Recomendações CJU (Setor Requisitante)	Setor Requisitante
	12	Atender Recomendações CJU (Divisão de Aquisição)	Divisão de Aquisição
	II – DIVULGAÇÃO DO EDITAL	13	Atividade de Custeio
14		Agendar Sessão Pública	Cumprir Legislação
III – APRESENTAÇÃO DE PROPOSTAS E LANCES	15	Sessão Pública	Divisão de Aquisição
	16	Aguardando Parecer Técnico	Setor Requisitante
IV – JULGAMENTO; V – HABILITAÇÃO; VI – RECURSAL; VII - HOMOLOGAÇÃO	17	Habilitação Jurídica	Divisão de Aquisição
	18	Fase Recursal	Divisão de Aquisição
	19	Adjudicação	Div. de Aquisição / Superintendente de Administração
VIII – CONTRATUAL; IX - CONTROLE	20	Homologação	Superintendente de Administração
	21	Confecção Ata de Registro de Preços	Divisão de Aquisição
	22	Publicação SIASG	Divisão de Aquisição
	23	Juntada de Documentos	Divisão de Aquisição
	24	Elaborar Termo de Contrato	Divisão de Aquisição
	25	Verificar Conformidade	Divisão de Aquisição

Tabela 3. Prazo Médio de Conclusão de Pregões Eletrônicos de Medicamentos e Materiais Médico-Cirúrgicos, por Subfases – HNMD, JAN A JUL 2022

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
	Subfases	105/ 2021	025/ 2021	076/ 2021	067/ 2021	014/ 2021	081/ 2021	107/ 2021	103/ 2021	014/ 2022	090/ 2021	106/ 2021	029/ 2022	095/ 2021	009/ 2022	005/ 2022	016/ 2022	013/ 2022	024/ 2022	015/ 2022	033/ 2022	Total	Média
1	Em distribuição	008	000	005	000	001	000	009	006	000	007	001	001	001	000	005	004	000	005	000	015	68	3
2	Em análise	002	060	007	005	004	070	016	014	014	006	014	024	083	001	002	003	006	018	003	021	373	19
3	ATD Rec Divisão	159	030	015	003	009	201	000	015	070	000	015	010	019	036	001	007	049	012	009	044	704	35
4	Revisão	000	000	013	005	002	000	000	000	001	000	002	011	059	014	001	013	017	012	001	004	155	8
5	Montagem	034	014	008	014	013	014	007	041	036	070	018	002	027	050	069	058	015	053	007	014	564	28
6	Trâmite de Assinatura	002	008	009	013	067	025	026	009	050	009	013	009	042	001	001	033	035	005	006	036	399	20

7	Digitalizando	002	004	001	001	001	003	001	006	019	002	008	001	001	000	000	015	004	000	000	002	71	4
8	ENC e-mail CJU	000	001	000	000	001	000	001	000	001	000	000	000	001	000	000	004	000	000	001	000	10	1
9	ENC à CJU	004	000	003	001	001	000	003	006	000	004	006	000	006	003	003	000	000	000	001	001	42	2
10	Em análise CJU	003	007	016	027	006	008	024	007	035	015	020	006	045	014	014	001	029	013	018	018	326	16
11	ATD Rec CJU (Set Req)	014	000	029	013	029	023	007	016	027	000	016	016	005	038	017	035	023	001	001	042	352	18
12	ATD Rec CJU (Aquisição)	000	024	007	014	013	018	000	019	001	000	005	004	007	000	012	000	014	012	001	006	157	8
13	Atividade de Custeio	000	000	000	000	001	001	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	2	0
14	Agendar S. Púb.	013	012	012	015	012	015	028	001	014	033	018	010	014	013	013	022	014	014	014	014	301	15
15	Sessão Pública	025	000	000	005	000	000	006	013	000	000	014	004	005	000	000	000	004	004	001	000	81	4

16	Ag Parecer Técnico	008	252	071	015	268	057	000	022	013	122	090	000	172	047	022	106	018	069	049	010		1.411		71
17	Habilitação Jurídica	007	000	000	001	000	005	000	013	000	000	000	001	000	000	000	000	006	000	000	005		38		2
18	Fase Recursal	000	000	001	000	000	035	000	001	000	000	017	000	000	043	000	000	025	000	000	000		122		6
19	Adjudicação	000	000	000	013	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000		13		1
20	Homologação	001	000	000	000	001	000	002	000	001	000	012	003	000	000	000	000	000	000	000	000		20		1
21	Confecção ARP	000	000	034	021	047	008	026	057	008	046	005	001	006	006	003	007	011	001	007	002		296		15
22	Publicação SIASG	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	010	000	000	000	000	000	000	000	000		10		1
23	Juntada de Documentos	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	013	047	000	000	000	063	000	063	000		186		9

24	El. Termo de Contrato	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	0	0
25	Verificar Conformidade	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	0	0
	Total	282	412	231	166	476	483	156	246	290	314	274	126	540	266	163	308	333	219	182	234	5.701	287	

Tabela 4. Meta de Redução dos Prazos para Conclusão de Processos Licitatórios (Pregões), por Subfases – HNMD, 2022

Subfases	Descrição	Responsável	Prazo Atual (em dias)	Prazo Adequado (em dias)	Redução (em dias)	Redução (%)	Redução acumulada (%)
1	Em distribuição	Divisão de Aquisição	3	2	1	0,35%	0,35%
2	Em análise	Divisão de Aquisição	19	14	5	1,74%	2,09%
3	Atender Recomendações da Divisão de Aquisição	Setor Requisitante	35	20	15	5,23%	7,32%
4	Revisão	Divisão de Aquisição	8	7	1	0,35%	7,67%
5	Montagem	Divisão de Aquisição	28	15	13	4,53%	12,20%
6	Trâmite de Assinatura	Diversos	20	10	10	3,48%	15,68%
7	Digitalizando	Divisão de Aquisição	4	1	3	1,05%	16,72%
8	Encaminhar e-mail à Consultoria Jurídica da União (CJU)	Divisão de Aquisição	1	1	0	0,00%	16,72%
9	Encaminhar à Consultoria Jurídica da União (CJU)	Divisão de Aquisição	2	3	-1	-0,35%	16,38%
10	Em análise Consultoria Jurídica da União (CJU)	CJU	16	15	1	0,35%	16,72%
11	Atender Recomendações CJU (Setor Requisitante)	Setor Requisitante	18	7	11	3,83%	20,56%
12	Atender Recomendações CJU (Divisão de Aquisição)	Divisão de Aquisição	8	5	3	1,05%	21,60%
13	Atividade de Custeio	Diversos	0	0	0	0,00%	21,60%
14	Agendar Sessão Pública	Cumprir Legislação	15	12	3	1,05%	22,65%
15	Sessão Pública	Divisão de Aquisição	4	2	2	0,70%	23,34%
16	Aguardando Parecer Técnico	Setor Requisitante	71	15	56	19,51%	42,86%
17	Habilitação Jurídica	Divisão de Aquisição	2	2	0	0,00%	42,86%
18	Fase Recursal	Divisão de Aquisição	6	16	-10	-3,48%	39,37%

19	Adjudicação	Div. de Aquisição / SDA	1	1	0	0,00%	39,37%
20	Homologação	SDA	1	1	0	0,00%	39,37%
21	Confecção Ata de Registro de Preços	Divisão de Aquisição	15	7	8	2,79%	42,16%
22	Publicação SIASG	Divisão de Aquisição	1	1	0	0,00%	42,16%
23	Juntada de Documentos	Divisão de Aquisição	9	3	6	2,09%	44,25%
24	Elaborar Termo de Contrato	Divisão de Aquisição	0	0	0	0,00%	44,25%
25	Verificar Conformidade	Divisão de Aquisição	0	3	-3	-1,05%	43,21%
		Prazo Total (Pregões)	287	163	124		

Tabela 5. Curva ABC, por Subfases dos Pregões Eletrônicos de Medicamentos e Materiais Médico-Cirúrgicos – HNMD, JAN a JUL 2022

Subfases	Descrição	Responsável	Prazo (em dias)	Percentual (%)	Percentual agrupado (%)
16	Aguardando Parecer Técnico	Setor Requisitante	71	24,74%	24,74%
3	Atender Recomendações da Divisão de Aquisição	Setor Requisitante	35	12,20%	36,93%
5	Montagem	Divisão de Aquisição	28	9,76%	46,69%
6	Trâmite de Assinatura	Diversos	20	6,97%	53,66%
2	Em análise	Divisão de Aquisição	19	6,62%	60,28%
11	Atender Recomendações CJU (Setor Requisitante)	Setor Requisitante	18	6,27%	66,55%
10	Em análise Consultoria Jurídica da União (CJU)	CJU	16	5,57%	72,13%
14	Agendar Sessão Pública	Cumprir Legislação	15	5,23%	77,35%
21	Confecção Ata de Registro de Preços	Divisão de Aquisição	15	5,23%	82,58%
23	Juntada de Documentos	Divisão de Aquisição	9	3,14%	85,71%
4	Revisão	Divisão de Aquisição	8	2,79%	88,50%
12	Atender Recomendações CJU (Divisão de Aquisição)	Divisão de Aquisição	8	2,79%	91,29%
18	Fase Recursal	Divisão de Aquisição	6	2,09%	93,38%
7	Digitalizando	Divisão de Aquisição	4	1,39%	94,77%
15	Sessão Pública	Divisão de Aquisição	4	1,39%	96,17%
1	Em distribuição	Divisão de Aquisição	3	1,05%	97,21%
9	Encaminhar à Consultoria Jurídica da União (CJU)	Divisão de Aquisição	2	0,70%	97,91%
17	Habilitação Jurídica	Divisão de Aquisição	2	0,70%	98,61%
8	Encaminhar e-mail à Consultoria Jurídica da União (CJU)	Divisão de Aquisição	1	0,35%	98,95%
19	Adjudicação	Divisão de Aquisição/SDA	1	0,35%	99,30%

20	Homologação	SDA	1	0,35%	99,65%
22	Publicação SIASG	Divisão de Aquisição	1	0,35%	100,00%
13	Atividade de Custeio	Diversos	0	0,00%	100,00%
24	Elaborar Termo de Contrato	Divisão de Aquisição	0	0,00%	100,00%
25	Verificar Conformidade	Divisão de Aquisição	0	0,00%	100,00%
Prazo Médio (Pregões)			287		
			GRUPO A	80%	
			GRUPO B	15%	
			GRUPO C	5%	

Tabela 6. Principais Gargalos e Metas de Redução, nos Pregões Eletrônicos de Medicamentos e Materiais Médico-cirúrgicos - HNMD

Subfases	Descrição	Responsável	Prazo Atual (em dias)	Prazo Adequado (em dias)	Redução (em dias)
16	Aguardando Parecer Técnico	Setor Requisitante	71	15	56
3	Atender Recomendações da Divisão de Aquisição	Setor Requisitante	35	20	15
5	Montagem	Divisão de Aquisição	28	15	13
6	Trâmite de Assinatura	Diversos	20	10	10
2	Em análise	Divisão de Aquisição	19	14	5
11	Atender Recomendações CJU (Setor Requisitante)	Setor Requisitante	18	7	11
21	Confecção Ata de Registro de Preços	Divisão de Aquisição	15	7	8
Prazo Conclusão Subfases			206	88	118

APÊNDICE B – Figuras

Figura 1 – Quadro Licitações – Visão 1

Área de trabalho

Processos Ad...

+ Adicionar

Filtros

Pesquisar

Protocolo (Externo)

Licitações

Republicação de Licitações

Afastamentos de Licitação

Adesões (Carona)

Adesões (Participações)

PFMS

Dispensa por Baixo Valor

Gestão de Processos de Aqu...

Visão do Momento

Estatísticas e Indicador...

Estatísticas e Indicador...

Estatísticas e Indicador...

Licitações

Padrão | Em Andamento | Concluídos | 2022 | Prioritários | ConGestao | PesquisaCC_Moys... | +

Última visualização +8 | Convidar / 9 | Power-ups de quadro

Integrar | Automatizar / 68

Criar Elemento | Pesquisa... | Pessoa | Filtro / 1 | Ordenar | Ocultar

Pregão Eletrônico

Elemento	NUP do Processo	Objeto	Progresso	Prioritário	Data de Entr...
> 0452.22 - Aquisição de Enxoval Hospitalar 25	63148.016582/2022-13	Material Comum	<div style="width: 100%;"></div>		9 mai, 2022
> 0100 - Serviço para Contratação de Projeto Básico para Reforma das Subestaçõe... 25	63148.031555/2021-81	Serviço de Engenharia	<div style="width: 100%;"></div>		27 jul, 2021
> 0402.22 - Aquisição de Descartáveis (itens de saúde) 25	63148.011462/2022-11	Mat. Médico-Cirúrgico	<div style="width: 100%;"></div>		31 mar, 2022
> 0482.22 - Aquisição de Insumos, Reagentes, Material de Consumo e Móveis 25	63148.018368/2022-93	Material Comum	<div style="width: 100%;"></div>		19 mai, 2022
> 0517.22 - Aquisição de Armários (Roupeiro de Aço para Vestiário) 25	63148.008161/2022-19	Material Permanente	<div style="width: 100%;"></div>		2 jun, 2022
> 0431.22 - Prestação de Serviços de Preparo, Fornecimento e Distribuição de Alim... 34	63148.013357/2022-17	Outros Serviços	<div style="width: 100%;"></div>		14 abr, 2022
> 0338.22 - Aquisição de Mamógrafo digital 3D - Radiologia 30	63148.013999/2021-35	Material Permanente	<div style="width: 100%;"></div>		14 mar, 2022
> 001 - Aquisição de Medicamentos da Linha Hospitalar 27	63148.022299/2021-31	Medicamentos	<div style="width: 100%;"></div>		8 nov, 2021
> 0511.22 - Aquisição de Aparelho de Amplificação Sonora Individual 29	63148.017917/2022-11	Mat. Médico-Cirúrgico	<div style="width: 100%;"></div>		1 jun, 2022
> 0330.22 - Aquisição de Material Descartável 25	63148.007842/2022-51	Material Comum	<div style="width: 100%;"></div>		10 mar, 2022
> 0347.22 - Aquisição de Insumos Laboratoriais 29	63148.009285/2022-11	Mat. Médico-Cirúrgico	<div style="width: 100%;"></div>		16 mar, 2022
> 0558.22 - Serviço e Manutenção de Catracas, Portões e Cancelas 31	63148.022472/2022-82	Outros Serviços	<div style="width: 100%;"></div>		27 jun, 2022
> 0570.22 - Aquisição de Utensílios para o Novo Rancho. 25	63148.024343/2022-29	Material Permanente	<div style="width: 100%;"></div>		6 jul, 2022
> 0405.22 - Aquisição de Fita de Glicemia 25	63148.011686/2022-23	Mat. Médico-Cirúrgico	<div style="width: 100%;"></div>		4 abr, 2022
> 0234.22 - Contratação de Serviço de Revitalização do Departamento de Material 28	63148.002431/2022-70	Outros Serviços	<div style="width: 100%;"></div>		24 jan, 2022
> 0439.22 - Aquisição de Gêneros Alimentícios 25	63148.014119/2022-29	Material Comum	<div style="width: 100%;"></div>		25 abr, 2022
> 0533.22 - Fornecimento de Gases Medicinais 25	63148.021511/2022-24	Outros Serviços	<div style="width: 100%;"></div>	✓	13 jun, 2022
> 0470.22 - Aquisição de Aparelho de Pletismografia 25	63148.017243/2022-46	Material Permanente	<div style="width: 100%;"></div>		16 mai, 2022

Figura 2 – Quadro Licitações – Visão 2

Licitações 🔍 ☆

Última visualização +8 👤 Convidar / 9 ⚙️ Power-ups de quadro ⋮

Padrão 📄 Em Andamento 📄 Concluídos 📄 2022 📄 Prioritários 📄 ConGestao 📄 PesquisaCC_Moys... +

Cria: Elemento 📄 👤 Pessoa 🔍 Filtro / 1 📄 Ordenar 👁️ Ocultar ⋮

▼ Pregão Eletrônico

<input type="checkbox"/>	Elemento	Idade Total	Início Fase A...	Fase Atual	Status Atual	Local Atual	Analís...	Ajuda...	Nº	Ano	Gerar Nº Licitação	Q	
<input type="checkbox"/>	> 0452.22 - Aquisição de Enx...	25	162	29 ago, 2022	Ag Parecer Técnico	Em andamento	Setor Requisitante			63	2022	Clique em mim	
<input type="checkbox"/>	> 0100 - Serviço para Contrat...	25	448	10 out, 2022	Fase Recursal	Em andamento	Divisão de Aquisição			55	2022	Clique em mim	
<input type="checkbox"/>	> 0402.22 - Aquisição de Des...	25	201	12 set, 2022	Ag Parecer Técnico	Em andamento	Setor Requisitante			71	2022	Clique em mim	
<input type="checkbox"/>	> 0482.22 - Aquisição de Ins...	25	152	27 set, 2022	Agendado S. Púb.	Em andamento	Divisão de Aquisição			80	2022	Clique em mim	
<input type="checkbox"/>	> 0517.22 - Aquisição de Ar...	25	138	14 out, 2022	Ag Parecer Técnico	Em andamento	Setor Requisitante			82	2022	Clique em mim	
<input type="checkbox"/>	> 0431.22 - Prestação de Ser...	34	187	18 out, 2022	ATD Rec CJU (Aq...	Em andamento	Divisão de Aquisição					Clique em mim	
<input type="checkbox"/>	> 0338.22 - Aquisição de Ma...	30	218	5 out, 2022	Adjudicação	Em andamento	SDA			50	2022	Clique em mim	
<input type="checkbox"/>	> 001 - Aquisição de Medica...	27	344	13 out, 2022	Confecção ARP	Em andamento	Divisão de Aquisição			40	2022	Clique em mim	
<input type="checkbox"/>	> 0511.22 - Aquisição de Ap...	29	139	19 out, 2022	Agendado S. Púb.	Em andamento	Divisão de Aquisição					Clique em mim	
<input type="checkbox"/>	> 0330.22 - Aquisição de Mat...	25	222	21 set, 2022	Ag Parecer Técnico	Em andamento	Setor Requisitante			61	2022	Clique em mim	
<input type="checkbox"/>	> 0347.22 - Aquisição de Ins...	29	216	17 ago, 2022	Ag Parecer Técnico	Em andamento	Divisão de Aquisição			54	2022	Clique em mim	
<input type="checkbox"/>	> 0558.22 - Serviço e Manute...	31	113	10 out, 2022	Revisão	Em andamento	Divisão de Aquisição			X	2022	Clique em mim	
<input type="checkbox"/>	> 0570.22 - Aquisição de Ute...	25	104	18 out, 2022	Sessão Pública	Em andamento	Divisão de Aquisição			86	2022	Clique em mim	
<input type="checkbox"/>	> 0405.22 - Aquisição de Fita...	25	197	1 set, 2022	Ag Parecer Técnico	Em andamento	Setor Requisitante			59	2022	Clique em mim	
<input type="checkbox"/>	> 0234.22 - Contratação de S...	28	267	3 ago, 2022	ATD Rec Divisão	Em andamento	Setor Requisitante					Clique em mim	
<input type="checkbox"/>	> 0439.22 - Aquisição de Gê...	25	176	18 out, 2022	Confecção ARP	Ag. ação Analista	Divisão de Aquisição			65	2022	Clique em mim	
<input type="checkbox"/>	> 0533.22 - Fornecimento de ...	25	127	6 set, 2022	Agendado S. Púb.	Em andamento	Divisão de Aquisição			77	2022	Clique em mim	
<input type="checkbox"/>	> 0470.22 - Aquisição de Ap...	25	155	7 out, 2022	Em análise CJU	Em andamento	CJU					Clique em mim	
<input type="checkbox"/>	> 0472.22 - Aquisição de Mat...	25	155	29 set, 2022	Agendado S. Púb.	Em andamento	Divisão de Aquisição			83	2022	Clique em mim	
<input type="checkbox"/>	> 0498.22 - Aquisição de Cicl...	25	146	21 set, 2022	Em análise CJU	Em andamento	CJU					Clique em mim	
<input type="checkbox"/>	> 0510.22 - Aquisição de Na...	27	139	21 set, 2022	Em análise CJU	Em andamento	CJU					Clique em mim	
<input type="checkbox"/>	> 083 - Serviço para Transpo...	27	341	7 out, 2022	Habilitação Juríd...	Em andamento	Divisão de Aquisição			70	2022	Clique em mim	

Figura 3 – Quadro Licitações – Visão das Subfases

Licitações ⓘ ☆

[Padrão](#) | [Em Andamento](#) | [Concluídos](#) | 2022 | [Prioritários](#) | [ConGestao](#) | [PesquisaCC_Moys...](#) | +

[Criar Elemento](#) | | [Pessoa](#) | [Filtro / 1](#) | [Ordenar](#) | [Ocultar](#) | ...

▼ **Pregão Eletrônico**

Elemento	NUP do Processo	Objeto	Progresso	Prioritário
0452.22 - Aquisição de Enxoval Hospitalar 25	63148.016582/2022-13	Material Comum	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: green;"></div>	

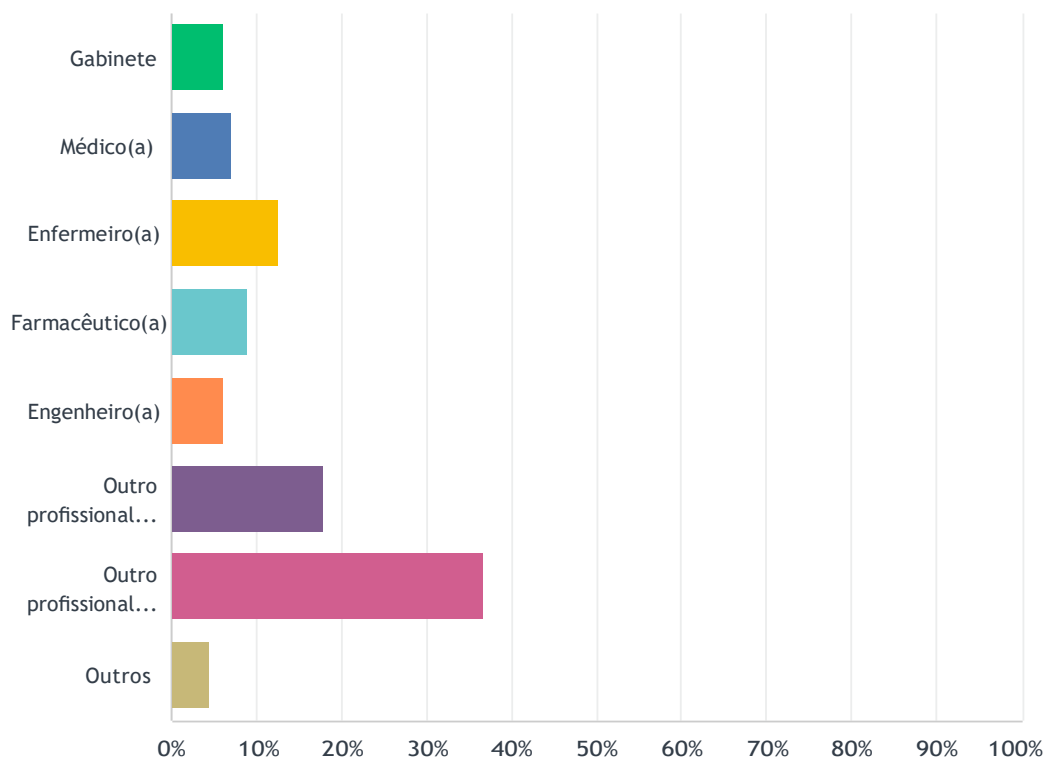
Subelemento	Fases	Movimentações	Data Início da Fase	Data Término da Fase	Idade Fase
1.63148.016582/2022-13	Em distribuição	Finalizada	11 mai, 2022	16 mai, 2022	5
2.63148.016582/2022-13	Em análise	Finalizada	16 mai, 2022	25 mai, 2022	9
3.63148.016582/2022-13	ATD Rec Divisão	Finalizada	25 mai, 2022	14 jul, 2022	50
4.63148.016582/2022-13	Revisão	Finalizada	14 jul, 2022	18 jul, 2022	4
5.63148.016582/2022-13	Montagem	Finalizada	18 jul, 2022	20 jul, 2022	2
6.63148.016582/2022-13	Trâmite de Assina...	Finalizada	20 jul, 2022	28 jul, 2022	8
7.63148.016582/2022-13	Digitalizando	Finalizada	28 jul, 2022	28 jul, 2022	0
8.63148.016582/2022-13	ENC e-mail CJU	Finalizada	28 jul, 2022	29 jul, 2022	1
9.63148.016582/2022-13	ENC à CJU	Finalizada	2 ago, 2022	5 ago, 2022	3
10.63148.016582/2022-13	Em análise CJU	Finalizada	5 ago, 2022	10 ago, 2022	5
11.63148.016582/2022-13	ATD Rec CJU (Set...	Finalizada	10 ago, 2022	12 ago, 2022	2
12.63148.016582/2022-13	ATD Rec CJU (Aq...	Finalizada	12 ago, 2022	15 ago, 2022	3
13.63148.016582/2022-13	Atividade de Cust...	Finalizada	15 ago, 2022	15 ago, 2022	0
14.63148.016582/2022-13	Agendado S. Púb.	Finalizada	15 ago, 2022	26 ago, 2022	11
15.63148.016582/2022-13	Sessão Pública	Finalizada	26 ago, 2022	29 ago, 2022	3
16.63148.016582/2022-13	Ag. Parecer Técni...	Em Andamento	29 ago, 2022		51
17.63148.016582/2022-13	Habilitação Jurídi...	Não Iniciado			
18.63148.016582/2022-13	Fase Recursal	Não Iniciado			
19.63148.016582/2022-13	Adjudicação	Não Iniciado			
20.63148.016582/2022-13	Homologação	Não Iniciado			

APÊNDICE C - Pesquisa de Satisfação do Atendimento da Divisão de Aquisição

SurveyMonkey

P1 Em qual das profissões abaixo o Sr. (a) atua no HNMD?

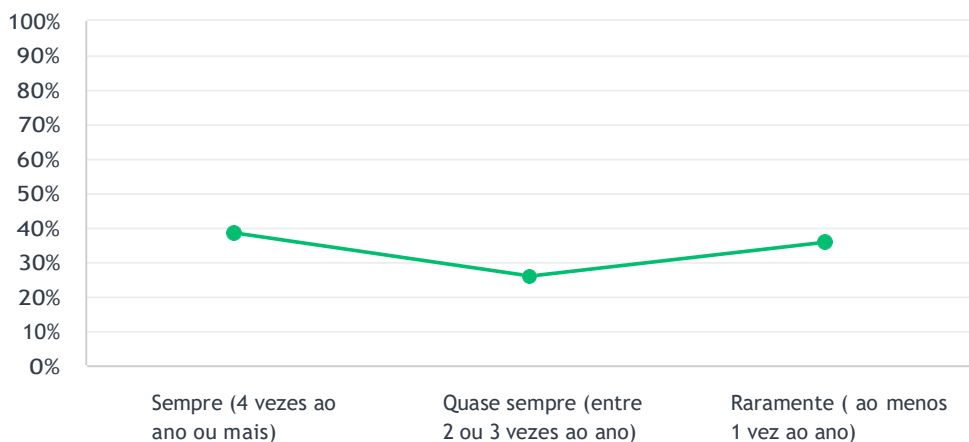
Responderam: 112 Ignoraram: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Gabinete	6.25%	7
Médico(a)	7.14%	8
Enfermeiro(a)	12.50%	14
Farmacêutico(a)	8.93%	10
Engenheiro(a)	6.25%	7
Outro profissional subordonado ao SDS	17.86%	20
Outro profissional subordonado ao SDA	36.61%	41
Outros	4.46%	5
TOTAL		112

P2 Com qual frequência o Sr. (a) encaminha processo para compra de material ou contratação de serviço à Divisão de Aquisição?

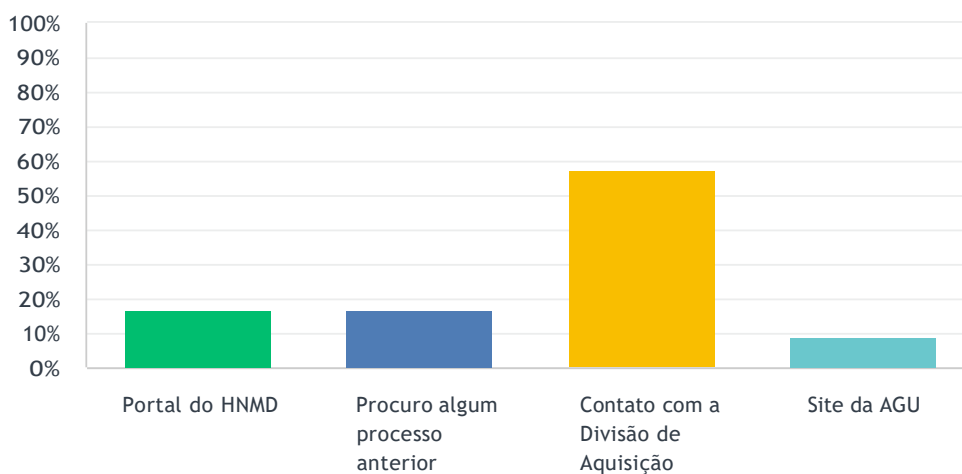
Responderam: 112 Ignoraram: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Sempre (4 vezes ao ano ou mais)	38.39%	43
Quase sempre (entre 2 ou 3 vezes ao ano)	25.89%	29
Raramente (ao menos 1 vez ao ano)	35.71%	40
TOTAL		112

P3 Onde o Sr. (a) busca informação a respeito dos documentos necessários para abertura de processo licitatório?

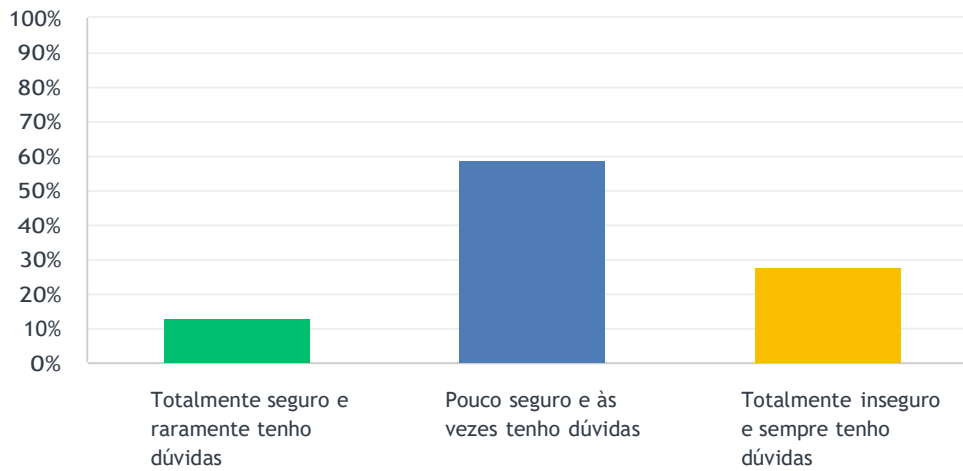
Responderam: 112 Ignoraram: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Portal do HNMD	16.96%	19
Procuo algum processo anterior	16.96%	19
Contato com a Divisão de Aquisição	57.14%	64
Site da AGU	8.93%	10
TOTAL		112

P4 O Sr. (a) se sente seguro para elaborar/preencher os documentos necessários para abertura do processo de compras/serviços?

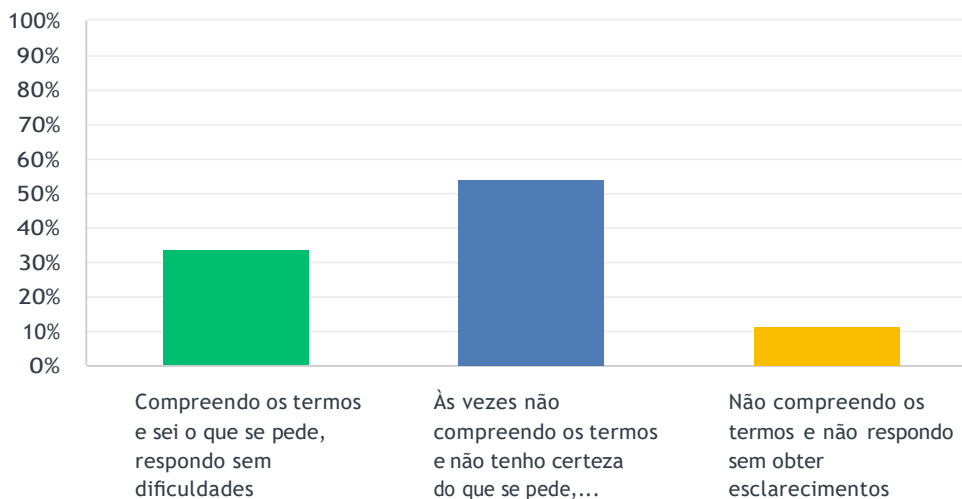
Responderam: 112 Ignoraram: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Totalmente seguro e raramente tenho dúvidas	13.39%	15
Pouco seguro e às vezes tenho dúvidas	58.93%	66
Totalmente inseguro e sempre tenho dúvidas	27.68%	31
TOTAL		112

P5 O Sr. (a) compreende as recomendações indicadas na Papeleta de Restituição do processo, para revisão dos itens elencados pela Divisão de Aquisição?

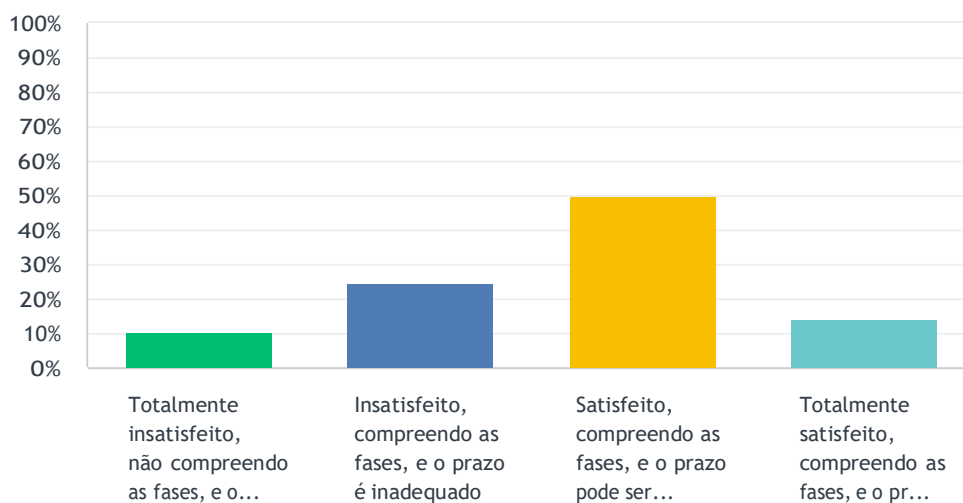
Responderam: 112 Ignoraram: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Compreendo os termos e sei o que se pede, respondo sem dificuldades	33.93%	38
Às vezes não compreendo os termos e não tenho certeza do que se pede, respondo com dificuldades	54.46%	61
Não compreendo os termos e não respondo sem obter esclarecimentos	11.61%	13
TOTAL		112

P6 Quanto à percepção do prazo para conclusão dos processos licitatórios pela Divisão de Aquisição, o Sr. (a) considera-se:

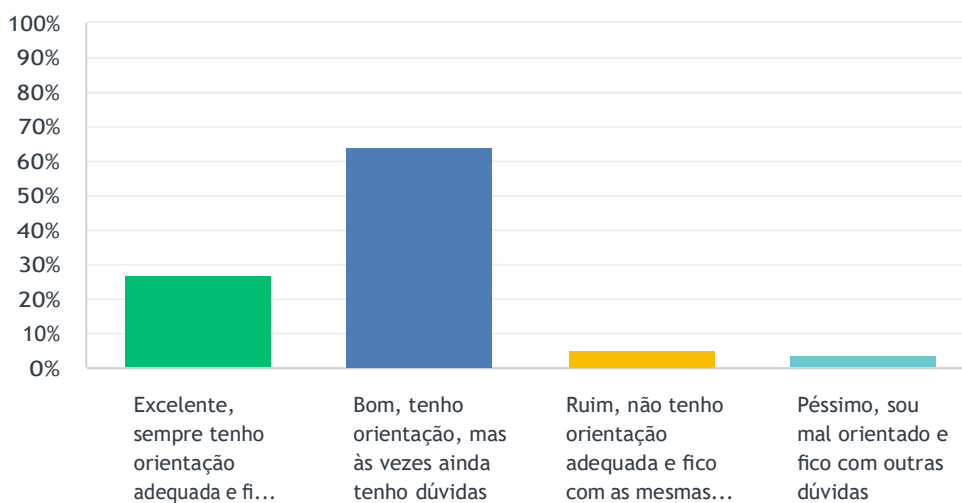
Responderam: 112 Ignoraram: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Totalmente insatisfeito, não compreendo as fases, e o prazo é excessivo	10.71%	12
Insatisfeito, compreendo as fases, e o prazo é inadequado	25.00%	28
Satisfeito, compreendo as fases, e o prazo pode ser reduzido	50.00%	56
Totalmente satisfeito, compreendo as fases, e o prazo é adequado	14.29%	16
TOTAL		112

P7 Como o Sr. (a) avalia a qualidade do atendimento prestado pela Divisão de Aquisição?

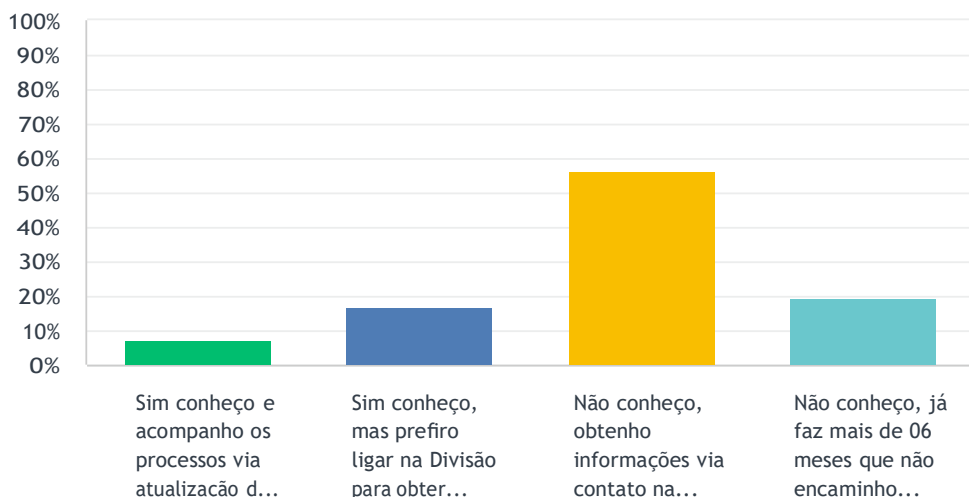
Responderam: 112 Ignoraram: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Excelente, sempre tenho orientação adequada e fico sem dúvidas	26.79%	30
Bom, tenho orientação, mas às vezes ainda tenho dúvidas	64.29%	72
Ruim, não tenho orientação adequada e fico com as mesmas dúvidas	5.36%	6
Péssimo, sou mal orientado e fico com outras dúvidas	3.57%	4
TOTAL		112

P8 O Sr. (a) conhece a Plataforma Monday, ferramenta de consulta e acompanhamento, em nuvem, das fases de cada Processo enviado à Divisão de Aquisição? E que para ter acesso basta enviar solicitação ao e-mail moyses@marinha.mil.br e rafael.vargas@marinha.mil.br?

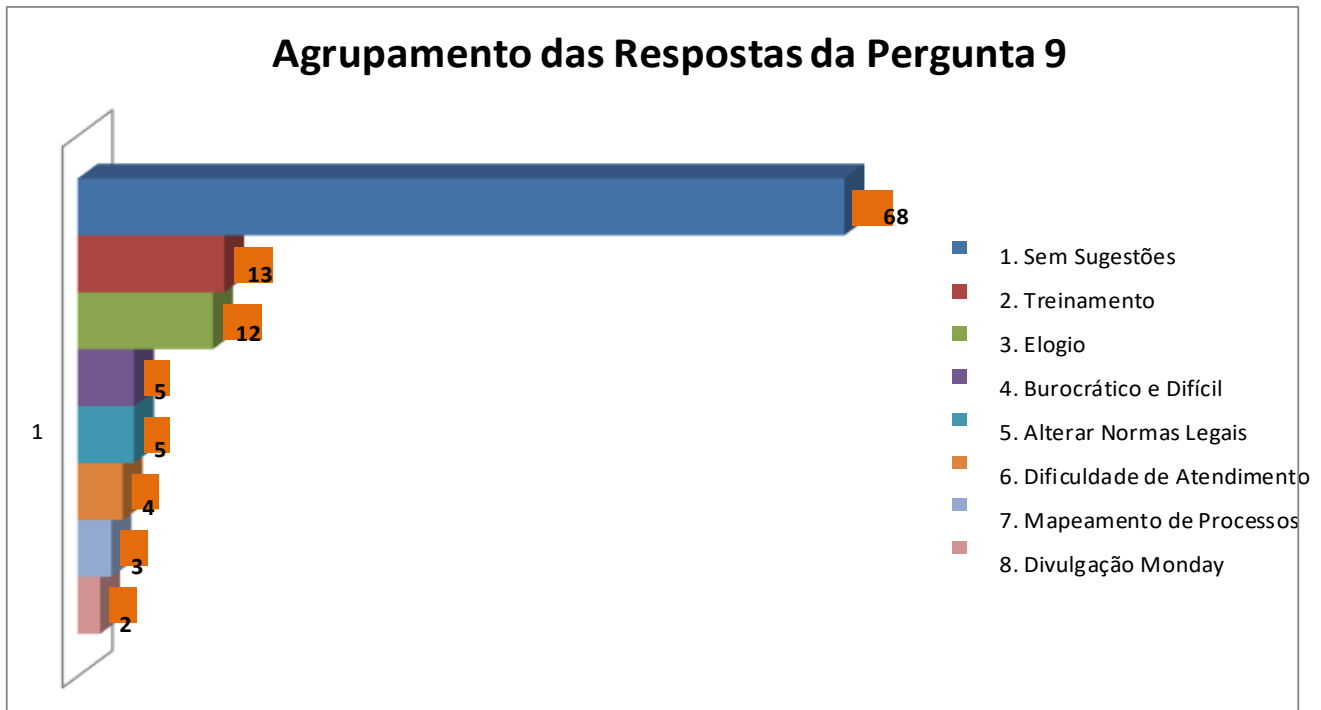
Responderam: 112 Ignoraram: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Sim conheço e acompanho os processos via atualização da Monday	7.14%	8
Sim conheço, mas prefiro ligar na Divisão para obter informações do processo	16.96%	19
Não conheço, obtenho informações via contato na Divisão	56.25%	63
Não conheço, já faz mais de 06 meses que não encaminho processo à Divisão de Aquisição	19.64%	22
TOTAL		112

P9 Compartilhe conosco as suas sugestões para que possamos melhorar o atendimento da Divisão de Aquisição.

Responderam: 112 Ignoraram: 0



AGRUPAMENTO DAS RESPOSTAS	RESPOSTAS	
1. Sem Sugestões	60.75%	68
2. Treinamento	11.60%	13
3. Elogio	10.71%	12
4. Burocrático e Difícil	4.46%	5
5. Alterar Normas Legais	4.46%	5
6. Dificuldade de Atendimento	3.57%	4
7. Mapeamento de Processos	2.67%	3
8. Divulgação Monday	1.78%	2
TOTAL		112

APÊNDICE D - Plano Anual de Capacitação

PLANO DE CAPACITAÇÃO DE PREGOEIROS, EQUIPE DE APOIO E INTEGRANTES DA COMISSÃO DE LICITAÇÃO

CURSOS, PALESTRAS E SEMINÁRIOS

	ASSUNTO	INSTRUTOR	DATA	LOCAL
01	Missão da Divisão de Aquisição. Organização. Ordem Interna. Objetivos. Metas. Noções sobre tramitação e elaboração dos documentos administrativos (controle, formatação, arquivamento etc).	CC (S) MOYSÉS	07/01/2022	DIV. AQUISIÇÃO
02	Fundamentos sobre Licitações e Contratos. Princípios. Modalidades. Critérios de Julgamento. Como instruir os processos de Compras Públicas. Documentação mínima para autuação de processos licitatórios e de afastamento. Finalidade de cada documento.	CC (S) MOYSÉS	21/01/2022	DIV. AQUISIÇÃO
03	Elaboração de Documento de Formalização da Demanda (DFD), Estudo Técnico Preliminar (ETP Digital) e Gerenciamento de Riscos, baseados nas Leis 8.666/1993 e 14.133/2021.	CT (IM) RAFAEL VARGAS	04/02/2022	DIV. AQUISIÇÃO
04	Sustentabilidade nas Contratações Públicas.	CT (IM) RAFAEL VARGAS	18/02/2022	DIV. AQUISIÇÃO
05	Elaboração do Termo de Referência ou Projeto Básico, Edital, Termo de Contrato, Termo de Garantia, baseados nas Leis 8.666/1993 e 14.133/2021.	1T(RM2-T) PEPILASKU	11/03/2022	DIV. AQUISIÇÃO
06	Como elaborar a Pesquisa Mercadológica, com base nas IN n° 73/2020 e n° 65/2021. Critérios adicionais a serem observados	1T(RM2-T) PEPILASKU	25/03/2022	DIV. AQUISIÇÃO
07	Afastamentos Licitatórios: Dispensa e Inexigibilidade. Reconhecimento de Dívida.	CT (IM) LUCENA	08/04/2022	DIV. AQUISIÇÃO
08	Contratações por Dispensa de Baixo Valor. Cotação Eletrônica e Dispensa Eletrônica.	CT (IM) LUCENA	15/04/2022	DIV. AQUISIÇÃO

09	Contratações no Exterior. Sistemas da MB.	CC (S) MOYSÉS	13/05/2022	DIV. AQUISIÇÃO
10	Formação de Pregoeiros. Como decidir eficazmente os Recursos Administrativos. Como Mitigar os riscos inerentes aos processos de compras públicas. Como Elaborar Respostas Adequadas à Requisição de Informações, Mandados de Segurança, Representações no Tribunal de Contas da União (TCU) e Ações Populares.	CC (S) MOYSÉS	27/05/2022	DIV. AQUISIÇÃO
11	Fiscalização de Contratos Administrativos. Reequilíbrio Econômico-Financeiro.	CT (IM) RAFAEL VARGAS	10/06/2022	DIV. AQUISIÇÃO
12	Elaboração de Termos Aditivos. Reajustes e Repactuações de Contratos.	CT (IM) RAFAEL VARGAS	24/06/2022	DIV. AQUISIÇÃO
13	Modelagem e Elaboração de Processos Frequentes no HNMD: Mão de Obra Exclusiva, Obras e Serviços de Engenharia, Manutenção de Equipamentos, Turn-Key (Empreitada por preço integral).	1T(RM2-T) PEPILASKU	08/07/2022	DIV. AQUISIÇÃO
14	Processos de Aplicação de Sanção Administrativa. Processo Administrativo de Responsabilização (PAR).	1T(RM2-T) PEPILASKU	22/07/2022	DIV. AQUISIÇÃO
15	Como Elaborar e Julgar a Planilha de Custo e Formação de Preços da IN nº 05/2017 (Limpeza e Demais Processos) – Teórico e Prático. Terceirização. Mão de Obra Exclusiva.	CT (IM) LUCENA	12/08/2022	DIV. AQUISIÇÃO
16	Principais Vícios nos Processos de Compras Públicas e nos Contratos: como mitigar, como sanear e como resolver, em conformidade com o Tribunal de Contas da União (TCU) e demais Jurisprudências dos Tribunais.	CT (IM) LUCENA	19/08/2022	DIV. AQUISIÇÃO
17	Questões Polêmicas e Impactos da Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC).	1T(RM2-T) ULIANA	02/09/2022	DIV. AQUISIÇÃO

18	Planejamento das Contratações Públicas. Plano Anual das Contratações. Portal de Licitações e Contratos da MB.	1T(RM2-T) ULIANA	16/09/2022	DIV. AQUISIÇÃO
19	Como elaborar Adesões (Carona) e Participações.	1T(RM2-T) LOUISE	30/09/ 2022	DIV. AQUISIÇÃO
20	Como elaborar Contratações Eficientes.	1T(RM2-T) LOUISE	21/10/2022	DIV. AQUISIÇÃO
21	Oportunidades de melhorias – retrospectiva 2022	CC(S) MOYSÉS	09/12/2022	DIV. AQUISIÇÃO
22	Licitações e Contratos	ZÊNITE	15, 16 e 17/03/2023	Centro de Estudos, HNMD