

Abril 2017 | ano XIII | nº 153



# NEGÓCIOS PÚBLICOS

CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS  
TERCEIRIZADOS COM CESSÃO DE  
MÃO DE OBRA:

**O QUE VEM POR AÍ?**

*Matéria: Diário Oficial online vs impresso e o princípio da ampla publicidade, economicidade, e sustentabilidade.*

# O DESAFIO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS COMPRAS PÚBLICAS COMO FORMA DE REDUÇÃO DO DESPÉRDÍCIO EM TEMPO DE CRISE

M

**Maurício Fernandes Lima**

Graduado em Administração pela Faculdade São Luís, Pós-graduado em Gestão Pública pela Universidade Cândido Mendes, Mestrando em Gestão pelo Instituto Superior de Gestão – ISG (Business & Economics School), Lisboa-Portugal, e, desde 2002, dedica-se ao serviço público com foco especial em Gestão. É servidor do Poder Judiciário do Maranhão onde exercer a função de Pregoeiro Oficial. E-mail: mauricio.lima@universopublico.com.br



## RESUMO

Este texto propõe uma visão geral aos gestores públicos da necessidade do planejamento prévio no setor de compras públicas. Para isso é necessário o entendimento de gestão estratégica dentro das organizações pública voltada para a diminuição de erros principalmente quanto a aquisição, armazenamento e distribuição de materiais e equipamentos. O grande desafio é encontrar pessoas que consigam abraçar a causa e mudar essa realidade colocando em prática as ferramentas de gestão estratégia já existentes no mundo como forma de reduzir os desperdícios nesse tempo de crise.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica; Planejamento Estratégico; Administração Pública; Compras Públicas.

Administrar deixou de ser uma ciência e passou a ser uma necessidade básica do ser humano no seu dia a dia. Dormir, acordar, comer, estudar, tudo isso necessita ser administrado para que possamos sobreviver às barreiras que a vida nos impõe. Uma empresa funciona como um ser humano e necessita ser administrada em todas as áreas como no estoque, departamento pessoal, atendimento, compras, entre outras.

Porém o administrador que não pratica ou exerce a função de planejador, acaba por viver apagando incêndios e nunca consegue enxergar a causa dos problemas que tem no seu dia a dia. Não muito diferente da administração privada, cenários como esse são comuns dentro da administração pública, principalmente nos setores de Compras Públicas.

Se questionarmos conceitos básicos como: objetivos a serem atingidos, metas propostas, estratégias a serem usadas na administração das Compras Públicas, quase ninguém dentro de uma repartição pública saberá responder. Sabemos que nos dias atuais, algumas ferramentas empresariais já são usadas em repartições públicas e, junto com elas, a gestão estratégica é fundamental.

Saber planejar de forma estratégica é um diferencial no mercado competitivo empresarial. Já nas repartições públicas, como não existe competição, planejar é essencial para que possamos evitar os desperdícios e fornecermos um serviço público de qualidade.

Perguntas simples e respostas objetivas ajudam a iniciar o processo de implantação de um planejamento estratégico. O que? Como? Quando? Quanto? Para quem? Porque? Onde? Tudo isso resultará em um plano estratégico e servirá como guia para todos os envolvidos no processo de compras públicas.

É certo que não basta responder todas essas perguntas e já saberemos para onde temos que ir. Conhecer os pontos fracos e fortes, usufruir das oportunidades e evitar as ameaças, ajudam a estabelecer o início de uma metodologia de diagnóstico estratégico.

Temos sempre que levar em consideração a missão, visão e valores da organização e deixar claro isso a todos os integrantes da repartição pública, porque é a partir desse momento que podemos estabelecer hierarquia, desafios, objetivos e indicadores de desempenho.

A ferramenta BSC, importante nesse processo de implantação e desenvolvimento estratégico, focaliza quatro vertentes primordiais: arte financeira, cliente, os processos internos e o crescimento (desenvolvimento). Contudo, deixar de usar essa ferramenta no processo de planejamento é um erro hoje considerado amador dentro do mundo da administração. As repartições públicas tendem muito a cometer esse tipo de falha.

Percebemos ao longo dos anos na administração pública que esses erros são “gritantes” quando se trata de Compras Públicas, processo esse que envolve a captação da necessidade (demanda), a aquisição, o armazenamento e distribuição. As maiores falhas são no planejamento das compras e na distribuição.

Não podemos dizer que planejamento está na moda, porque a palavra há muitos anos está presente dentro das empresas privadas e repartições públicas espalhadas pelo mundo. Quando entramos na faculdade de administração a palavra planejamento esta presente no conceito de Administração.

Como lição Idalberto Chiavenato nos ensina:

“Administração é o processo de Planejar, Organizar, Executar e Controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabele-

cidos.” (CHIAVENATO, 2013)

(...)

“O Planejamento é uma das funções primordiais da Administração, nele são definidos os objetivos e recursos. Em seguida é feita a disposição desses recursos em uma estrutura através da função Organizar. Para que sejam realizados os planos é necessária outra função, a Direção e por fim o Controle que verifica os resultados.” (CHIAVENATO, 2013)

Tudo isso é muito bonito na teoria, mas será que todas as organizações estão preocupadas em colocar isso na prática? Percebemos que empresas privadas que se destacam no mercado, sempre primam por práticas administrativas estratégicas de sucesso, principalmente no que diz respeito a planejamento.

No âmbito das repartições públicas essa cultura do planejamento está chegando de forma muito lenta. Destacamos alguns Municípios e Estados que evoluíram nesse sentido, como é o caso de Fortaleza/CE, Bahia, Rio de Janeiro/RJ, São Paulo e o mais famoso e considerado Estado referência em Gestão Pública, Minas Gerais.

Percebemos que de modo geral muitas repartições, quando se trata de gastos públicos, não se preocupam com o dinheiro alheio e gastam desordenadamente e sem controle. Compramos, por exemplo, material de consumo mais que o necessário deixando que se estraguem nos almoxarifados. Compramos a menos porque não mensuramos que poderia haver uma demanda maior em meses estratégicos, deixando por faltar insumos importantes, por exemplo, dentro de hospitais. Compramos errado por não sabermos especificar o produto ou o serviço que queremos. Sempre comprando e comprando mal por não Esse tempo de

experiência com licitações percebi o quanto os setores de compras públicas (leia-se pregoeiros, membros e presidentes de comissões de licitações) podem ajudar nesse processo de aprimoramento estratégico de compras.

Normalmente os setores de compras tem noção das causas dos insucessos das suas licitações e muitas vezes não podem fazer nada, porque os processos licitatórios já vêm “desenhados” pelos setores requisitantes de tal forma que fica impossível perceber inicialmente tais erros, que somente são constatados durante o certame ou durante a execução dos contratos.

Por isso, é importante que os setores de compras estejam alinhados com os setores de requisitantes no sentido de prestar ajuda no planejamento das compras e contratações futuras. Um bom planejamento tenta acatar as causas e não as consequências. Para isso, é necessário um bom alicerce.” (AMARAL, 2012). Os setores de compras não podem combater o “efeito”, mas podem ajudar a corrigir a “causa” ou pelo menos tentar. Por muitos anos pregoeiros e presidentes de comissões são crucificados por fazerem péssimas compras, mas uma casa sem bom alicerce cai.

Existem muitas ações que os setores de compras podem fazer para ajudar os setores requisitantes um melhor planejamento nas suas compras destacando-se:

- Aproximação dos setores de compras com os setores requisitantes, estabelecendo um canal de diálogo permanente para tirar dúvidas a cerca do preenchimento das suas requisições, os chamados Termos de Referência;
- Padronização dos Termos de Referência, para combater as distorções ocorridas dentro das repartições;

- Estabelecimento de fluxo processual para todos os casos de aquisição ou contratação pública;
- Fomentar o uso de ferramentas administrativas de planejamento e de gestão de compras, tais como o PDCA (plan = planejar; do = fazer; control = controlar; action = ação), SRP (Sistema de Registro de Preço), ARP (Ata de Registro de Preço), entre outras;

Em especial o SRP que somente foi regulamentado em 2001, já trazia em sua essência o conceito de planejamento quando admite a possibilidade de compras futuras em sua redação, in verbis:

Art. 1º - As contratações de serviços e a aquisição de bens, quando efetuadas pelo Sistema de Registro de Preços, no âmbito da Administração Federal direta, autárquica e fundacional, fundos especiais, empresas públicas, sociedades de economia mista e demais entidades controladas, direta ou indiretamente pela União, obedecerão ao disposto neste Decreto.

Parágrafo único. Para os efeitos deste Decreto, são adotadas as seguintes definições:

I - Sistema de Registro de Preços - SRP - conjunto de procedimentos para registro formal de preços relativos à prestação de serviços e aquisição de bens, para contratações futuras. (SANTANA, 2009).

Enfim, percebemos que nada do que foi falado é coisa do outro mundo ou inventado recentemente, as ferramentas estão para ser usada e trabalhadas. Precisamos que pessoas que realmente se interessem e tenha coragem de mudar a forma de administrar nossas repartições públicas.

Acreditamos que uma gestão estratégica no âmbito público poderia iniciar com a implantação de políticas públicas voltadas ao planejamento estratégico visando melhorar a gestão e distribuição das aquisições públicas, que envolve desde o pedido, a licitação, o armazenamento e a distribuição de forma descentralizada, rápida, eficiente, sem burocracia e sem desperdícios.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto – **Princípios da Administração**: O essencial em Teoria Geral da Administração. São Paulo; Editora Manole; 2013.

AMARAL, Sônia. **Casa Sem Bom Alicerce Cai**. Jornal O Estado do Maranhão. São Luís, 02 dezembro 2012. Caderno 2, p.5.

SANTANA, Jair Eduardo. **Pregão presencial e eletrônico, sistema de registro de preços: manual de implantação, operacionalização e controle**. 3. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2009. ■