

Governança e Gestão: um encontro marcado com o Plano Anual de Contratações

É desafiador o diagnóstico apresentado em abril pelo Tribunal de Contas da União (TCU), elaborado em parceria com o Centro de Estudos Avançados de Governo e Administração da Universidade de Brasília (CEAG/Unb), sobre a realidade das instituições públicas, quando o assunto é a forma como têm sido geridos os recursos destinados a gerar benefícios à população. O relatório aponta para o fato de que grande parte dessas organizações (58%) não possui "capacidade minimamente razoável" de entregar o que é esperado pelo cidadão quanto à gestão do dinheiro público e ao cumprimento de competências.

Nesse cenário, as boas práticas em governança corporativa têm se tornado cada vez mais importantes. Entretanto, entregar melhores resultados à sociedade frente à escassez de recursos e à cultura reativa predominante no atendimento às demandas exige mais do que a formalização de políticas e edição de novos normativos. As dimensões da Governança Pública, que comportam novas metodologias e instrumentos de gestão, precisam ser pensadas de forma integrada, alinhadas ao contexto da Gestão, sob o risco de serem apenas a formalização de exigências que não se comunicam com a realidade das organizações.

O diagnóstico realizado pelo TCU pode ser encarado como oportunidade de realizar melhorias internas, independentemente do tamanho ou do tipo de negócio que a instituição representa. A metodologia adotada, que utilizou questionários detalhados e integração de resultados anteriores, é robusta e pode servir de ponto inicial para a estruturação da governança corporativa.

Dizer-se robusta pode parecer distante e de difícil aplicação. A fotografia registra elementos estruturantes desafiadores sim, mas, se colocados em um plano de ação envolvendo as partes interessadas, são o prenúncio de melhores resultados já em um curto espaço de tempo. Pode ser um caminho a se tomar. Mudar de rumo pela governança significa repensar o modelo burocrático predominante nas instituições e iniciar passos de integração, de alinhamento de interesses e de visão sistêmica, com foco em eficiência, sem deixar de lado a ética e a transparência. Aliás, a transparência deve ser continuamente aperfeiçoada, pois, além de pilar da governança, é um catalisador da mudança que se pretende empreender.

Pensemos especificamente em termos de governança e de gestão na área de aquisições, cujo relatório aponta que 56% das instituições pesquisadas estão em estágio inicial. Em análise ligeira sobre os componentes recomendados e avaliados pelo TCU, verifica-se que estão contempladas necessidades estruturais relativas à gestão de riscos, à gestão por competência, à gestão de desempenho, à gestão de processos e à gestão financeira, que, quando somadas e integradas, tornam ainda mais latente a necessidade do desembarço estratégico nas instituições. Portanto, a maturidade pretendida exige capacitação, aperfeiçoamento e profissionalização das organizações em sentido amplo, o que poderá assegurar maior eficiência aos recursos alocados e o alcance de resultados mais efetivos.

Nesse caminho, de trabalhar com tantas metodologias inovadoras no contexto da administração pública, o plano anual de contratações se mostra como uma prática de gestão

que poderá evidenciar a maturidade do órgão em governança de aquisições diante dos desafios propostos.

O planejamento das contratações começa com o levantamento de necessidades das unidades gestoras de projetos ou unidades administrativas, com antecipação suficiente para que o plano seja montado e sirva de base para a proposta orçamentária do órgão. O levantamento exige que o documento de oficialização da demanda, ou mesmo a planilha de coleta de dados, contenha minimamente as seguintes informações para a composição de um plano: o quê, quando, por quê, como, onde, quanto e quem.

Envolver as unidades administrativas no início do processo de planejamento, com sinalização de que apenas serão adquiridos dentro do exercício o que estiver previsto no documento homologado pela alta administração, leva os gestores a se organizarem e planejarem melhor os recursos setoriais disponíveis.

De posse do levantamento das necessidades, diante de recursos limitados, de acordo com a complexidade e o tamanho da organização, há necessidade de avaliar e priorizar as demandas, além de estabelecer estratégias da aquisição como, por exemplo, definição de calendário de licitações e instrumento contratual a ser utilizado. Uma boa prática é constituir um comitê formado pelas partes interessadas, que deve ser integrado por representantes da alta administração, da atividade finalística do órgão, dos setores que atuam no fluxo da contratação - jurídico, financeiro e compras – e pelo próprio demandante para que elucide e defenda os interesses de sua área de negócio, quando necessário. O comitê, que atua segundo as diretrizes estratégicas da instituição, deve ser a instância criada para subsidiar o ordenador de despesas nas decisões relativas a aquisições, além de garantir o alinhamento das demandas ao plano estratégico organizacional.

Elaborado o plano, o aprendizado segue para a execução e o monitoramento dentro do prazo estabelecido. É nesta fase que os pontos fortes ou as fragilidades se evidenciam. Aqui serão avaliados como os atores, os processos de trabalho e o próprio sistema de governança operam; qual a eficácia e o custo benefício dos controles instituídos; qual a qualidade dos projetos apresentados; qual a necessidade de capacitação; como está a distribuição e alocação das pessoas por área e por projeto; qual o desempenho por área de negócio. Nesse processo se revela, claro, a necessidade cada vez maior da gestão por competência e de desempenho, o que significa trilhar o caminho do fortalecimento dos mecanismos da governança e da gestão de pessoas.

Importante destacar que, não obstante a execução do plano de contratações traga com ele a evidenciação das fragilidades internas, a sensação de fazer parte de algo maior dá sentido ao trabalho de todos que atuam nessa cadeia de valor, reforçando o engajamento dos atores envolvidos no processo.

Sendo o plano anual de contratações realizado com transparência dos processos e dos resultados, o sistema de governança vai sendo delineado, ajustado e aperfeiçoado no dia a dia

da organização, com a necessária prestação de contas à sociedade, legitimando também os esforços internos alinhados às boas práticas recomendadas pelos órgãos de controle.

Portanto, se a sua organização ainda não tem um plano anual de aquisições, este pode ser um bom começo para avaliar a gestão de aquisições e como estão funcionando os componentes do sistema de governança adotado.

Nessa caminhada de construção e desconstrução de paradigmas, a mudança na maneira de pensar e gerir os recursos públicos é a inovação mais almejada, e passa necessariamente pela mudança da cultura reativa para a legitimidade de ser e pertencer a algo maior, que a prática da governança pode proporcionar, agregando valor e sustentabilidade às entregas realizadas à sociedade.

Isabella Brito é servidora do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios, graduada em Administração, com pós-graduação em Gestão Pública e Gestão de Projetos. Responde atualmente pela Secretaria de Recursos Materiais, área responsável pela gestão de contratações e pela gestão de materiais do TJDFT.