

Compras Públicas

Notícias

Entrevista sobre a Gestão de Indicadores em Compras Públicas com o professor Gilberto Porto

◀ Entrevista sobre a Bolsa Eletrônica de Compras do Governo do Estado de São Paulo (BEC/SP) com a professora Maria de Fátima Alves Ferreira

Entrevista sobre a Lei das Estatais com o professor e especialista em licitações Arthur Luis Pinho de Lima ▶

Mostrar respostas aninhadas



Entrevista sobre a Gestão de Indicadores em Compras Públicas com o professor Gilberto Porto por Eduardo Paracêncio - terça, 27 Jun 2017, 07:55

(27/06/2017) Na vigésima quarta entrevista exclusiva para a Comunidade de Prática de Compras Públicas da Escola Nacional de Administração Pública (Enap), o professor Gilberto Porto falou sobre a Gestão de Indicadores em Compras Públicas. As perguntas foram elaboradas pelo professor Cristiano Heckert.

1-Segundo Deming, “não se gerencia o que não se mede”. Nesse sentido, qual a importância de se trabalhar com indicadores na Administração Pública e, particularmente, na área de compras públicas?

Gilberto: O uso de indicadores permite a geração de informações sobre o desempenho como um *feedback* para a busca por melhorias. Sem o uso de indicadores não é possível, por exemplo, identificar os problemas ou mesmo saber se a ação que estamos fazendo é a mais adequada para o problema. Quando o assunto é indicadores em compras temos ainda outro problema que são as diferentes formas de mensuração do desempenho que pode gerar uma dificuldade de comparação entre municípios, estados e governo federal. Um dos exemplos mais comuns é o indicador de tempo médio de compras que em algumas organizações considera desde o tempo anterior ao edital publicado até a homologação do contrato, e em outros, considera apenas da publicação do edital até a homologação.

2-A teoria diz que bons indicadores são SMART (específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e delimitados no tempo). Porém, muitas vezes, vemos que, na fase de planejamento, são definidos indicadores “ideais”, mas que, no momento de execução e monitoramento, se mostram não mensuráveis ou pouco realistas. Como evitar cair nessa armadilha?

Gilberto: Alguns fatores que deveriam ser considerados na definição de indicadores envolvem a



sua viabilidade de medição e o seu custo x benefício. Podemos pensar bons indicadores que não sejam viáveis pois as informações não são confiáveis ou mesmo a periodicidade de apuração é a cada 10 anos e não podemos aguardar esse prazo. Já a análise custo x benefício envolve uma comparação dos custos associados a medição que podem envolver em alguns casos o uso de pesquisas, por exemplo, com o benefício gerado por essa informação para tomada de decisão. Em várias situações similares já modificamos alguns indicadores que tinham um custo elevado de medição por outro que gerava uma informação próxima e que não geraria custos elevados de apuração.

3-Muitos confundem indicadores de processo e indicadores de desempenho. Você pode explicar a diferença entre eles?

Gilberto: O indicador de processo demonstra a eficiência de como a organização utiliza os insumos e consegue executar o processo de trabalho. Nesse sentido, nos ajuda a identificar eventuais gargalos ou retrabalhos. Já os indicadores de desempenho buscam medir se o produto do processo atende a seu objetivo, ou seja, se seus beneficiários estão satisfeitos. Um bom exemplo de compras é que a licitação pode até ser rápida e comprar um produto barato, mas se o produto não atender as necessidades de seus demandantes não teremos êxito.

4-A Administração Pública deve buscar os 4Es: eficiência, eficácia, efetividade e economicidade. Poderia citar exemplos de indicadores relacionados a cada uma dessas dimensões na área de compras públicas?

Gilberto: Um bom sistema de medição deve contemplar as múltiplas perspectivas de resultado como eficiência, eficácia, efetividade e economicidade. Como um indicador de eficiência podemos ter o tempo médio da licitação, já como eficácia temos a satisfação dos demandantes com o produto ou serviço, de efetividade envolvendo a geração de valor público, e como economicidade envolvendo o custo médio de aquisição. Um bom exemplo que considera todos esses elementos é a revisão do modelo de compra de carros, para aluguel e agora para uso de serviços como táxi ou até de aplicativos. A necessidade a ser atendida é a mesma, o transporte dentro de determinada região, que pode ser solucionada utilizando diferentes modelos. A avaliação do melhor modelo deveria levar em consideração a utilização dessas diferentes dimensões do desempenho, pois não necessariamente apenas o mais barato é o melhor.

5-Um elemento central nos indicadores são as metas. Porém, muitos gestores têm dificuldades em estabelecer metas. Como definir uma meta, ao mesmo tempo alcançável e desafiadora, especialmente, quando não temos um histórico/linha de base de medição?

Gilberto: A ausência de série histórica é um problema bastante comum e que muitas vezes dificulta o estabelecimento de uma meta que seja alcançável e desafiadora. Contudo, é possível utilizar algumas estratégias como a realização de uma amostragem por um período de tempo para estabelecer o valor inicial de referência que, junto com alguns *benchmarks*, podem ser parâmetros úteis para o estabelecimento da meta. É uma boa prática também rever a meta após um período inicial de medição para evitar que esta fique subestimada ou superestimada.

6-Outra confusão comum quando se fala em indicadores se refere à periodicidade da meta *versus* sua frequência de medição. Poderia explicar a diferença entre esses elementos?

Gilberto: A periodicidade da meta está relacionada com a sistemática de monitoramento e avaliação que será utilizada pela organização. Um indicador com uma meta que tenha periodicidade mensal, por exemplo, será analisada nesse período o seu resultado alcançado com o resultado esperado dentro de um momento de reflexão estratégica e de aprendizado. Já a frequência de medição está relacionada com a coleta das informações para alimentar os indicadores. Nesse mesmo exemplo podemos ter uma frequência de medição mensal para uma meta que é trimestral.

7-É possível trabalhar, na área de compras públicas, com indicadores compostos ou índices que conjuguem em uma única fórmula vários indicadores? Poderia citar algum exemplo?

Gilberto: O uso de indicadores compostos exige alguns cuidados como, por exemplo, a ponderação dos diferentes indicadores que o compõe e a orientações sobre como analisar seus resultados. Dentro do contexto de aquisições públicas existem alguns índices de transparência de

compras que avaliam diferentes indicadores de transparência de forma consolidada para fornecer uma visão geral do desempenho da organização nesse tema.

8-Como você sugere que seja a sistemática de apuração, análise crítica, discussão e publicação dos indicadores, a fim de que sirvam, ao mesmo tempo, de instrumentos de aprimoramento da gestão e de transparência/prestação de contas aos públicos interessados?

Gilberto: Uma boa prática para essa sistemática é a realização de reuniões de aprendizagem estratégica com todos os atores envolvidos nos processos. Nessas reuniões são apresentadas as metas dos processos, os resultados alcançados, a análise dos motivos que geraram os desvios e as soluções propostas para o redirecionamento do desempenho. Um dos aspectos importantes dessa reunião é que o foco deve ser o aprendizado e a melhoria contínua do desempenho do processo e não a busca por culpados pelo mal desempenho.

9-Por fim, indicadores podem ser instrumentos de *benchmark* entre diferentes organizações. Você poderia citar bons exemplos de indicadores para compras públicas, que permitam comparabilidade entre diferentes órgãos, poderes e esferas de governo?

Gilberto: Alguns indicadores importantes e que geralmente são medidos pelas organizações envolvem o tempo médio de compras, o número de processos licitatórios impugnados e desertos, a satisfação dos demandantes com os produtos ou serviços adquiridos, entre outros. É importante destacar que deveríamos ter uma visão do desempenho de toda a cadeia de suprimentos, e não apenas de compras, considerando também indicadores de armazenamento, distribuição e gestão de contratos.

Gilberto Porto: Mestre em administração pela Fundação Getúlio Vargas, MBA em Finanças e Controladoria, pós graduação em Inteligência Competitiva, e graduação em administração pela Universidade de Brasília. É professor associado de cursos de pós-graduação na Fundação Getúlio Vargas, em programas de educação executiva na Fundação Dom Cabral e em escolas de governo. É Diretor do Instituto Publix.

Cristiano Rocha Heckert é Graduado, Mestre e Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade de São Paulo (USP). Trabalhou 8 anos no setor privado e ingressou no serviço público em 2006, na carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, tendo sido aprovado em primeiro lugar em seu concurso público. Ocupou diversos cargos, dentre os quais o de Secretário de Gestão Estratégica no CNMP (2012-2015) e de Secretário de Logística e Tecnologia da Informação no Ministério do Planejamento (2015-2016). Atualmente é Secretário de Modernização e Gestão Estratégica no Ministério Público Federal. É também professor de Governança e Gestão em diversas instituições como ENAP, ESMPU, FGV e IBGP.

◀ Entrevista sobre a Bolsa Eletrônica de Compras do Governo do Estado de São Paulo (BEC/SP) com a professora Maria de Fátima Alves Ferreira

Entrevista sobre a Lei das Estatais com o professor e especialista em licitações Arthur Luis Pinho de Lima ▶

Voltar para o início da comunidade ➡

