

Entrevista sobre a gestão de pessoas em áreas de licitações com o diretor da Central de Compras da Câmara dos Deputados e professor da Enap, Renato Fenili



◀ Entrevista sobre Gestão Patrimonial na Administração Pública com o professor da Enap Vandeir Luiz da Silva
Entrevista sobre o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC) com o professor da ENAP Lúcio Antônio Frezza Costa ▶

Mostrar respostas aninhadas



Entrevista sobre a gestão de pessoas em áreas de licitações com o diretor da Central de Compras da Câmara dos Deputados e professor da Enap, Renato Fenili
por Rodrigo Mady - terça, 23 Mai 2017, 17:03

Entrevista sobre a gestão de pessoas em áreas de licitações com o diretor da Central de Compras da Câmara dos Deputados e professor da Enap, Renato Fenili.

(23/05/2017) - Na vigésima entrevista exclusiva para a Comunidade de Prática de Compras Públicas da Escola Nacional de Administração Pública (Enap), o diretor da Central de Compras da Câmara dos Deputados e professor da Enap, Renato Fenili, falou sobre a gestão de pessoas em áreas de licitações. As perguntas foram elaboradas pela professora da Enap e servidora da Advocacia-Geral da União, Grasielle de Oliveira Abrantes.

1. Como você tem observado a estrutura de recursos humanos da área de aquisições (quantitativo e qualificação do pessoal) nos órgãos públicos atualmente?

Renato: Em termos quantitativos, a escassez é patente. Com a rarefação de concursos públicos, o recrutamento ficou comprometido – realidade esta que afetou o serviço público de modo geral. E isso faz parte de uma conjuntura que não tende, salvo melhor juízo, a mudar em curto ou médio prazo. A privação de recursos de pessoal, aliada à impossibilidade de se terceirizarem funções-chaves da área de aquisições, leva a uma situação peculiar: o gestor tem de inovar. Tem de implementar processos mais inteligentes, que demandem fluxos menos custosos, de sorte a otimizar o emprego de seu pessoal. Caso não o faça, passa a ingressar em um terreno hostil: os riscos afetos às aquisições são, em sua maior parte, inaceitáveis.

É nesse contexto que a capacitação se faz imprescindível. O nível de capacitação – e a qualificação do pessoal – é inversamente proporcional ao custo processual, haja vista que a ação de um servidor mais bem preparado suscita menos retrabalho. A capacitação, ainda, pode desenvolver competências em termos de potencial inovativo. Em que pese poder se depreender uma predisposição de os órgãos se qualificarem, estamos falando de um país de dimensões continentais. As realidades são díspares. Há órgãos que se destacam. Mas há uma grande massa de unidades que, desprovidas de estrutura e de recursos orçamentários para capacitação, consubstanciam pária na Administração Pública.

2. As carreiras específicas para atuação dos servidores na área de aquisições, dentro dos planos de cargos da organização, são relevantes?

Renato: Essa prática – existência de carreiras específicas na área de aquisições – é sobremaneira inexpressiva. Não consta do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo, por exemplo. E não é espelhada na parcela majoritária de órgãos públicos. Por óbvio, caso se implantasse um modelo de carreira que condissesse com a responsabilidade dos agentes, o impacto seria benéfico. Mas essa é uma discussão ainda atípica.

dos agentes, o impacto seria benéfico. Mas essa é uma discussão ainda etérea.

3. Quais as competências (conhecimento, habilidades e atitudes) são essenciais para os profissionais da área de aquisições atualmente?

Renato: A correta identificação das competências dá-se em função da atuação específica do servidor em um processo amplo e transversal. Grosso modo, identifico os conhecimentos (i) da legislação, das normas infralegais, dos preceitos de gestão de pessoas, e de governança em aquisições; as habilidades (ii) de boa comunicação verbal e escrita, de liderança, organização e planejamento, e as atitudes (iii) de constante atualização, de ética profissional, empreendedorismo e equilíbrio emocional.

4. Essas competências têm mantido uma constância ou trata-se de uma área que exige aperfeiçoamento e atualização dos conhecimentos, habilidades e atitudes?

Renato: Entendo que as competências, como macro construtos, têm se mantido, em sua maioria, perenes. Mas isso pode dar uma falsa impressão de estagnação, o que seria uma completa falácia. Ilustro: a liderança, a despeito ter se mantido temporalmente como competência desejada, alcança hoje traços mais complexos, por exemplo. A atualização acerca do conhecimento normativo é, da mesma sorte, mais laboriosa em virtude da geração maciça e crescente de jurisprudência. Planejar hoje é, inequivocamente, tarefa mais árdua do que em tempos passados.

Identifico, contudo, duas competências que se moldaram em interregno recente. Trata-se da capacidade de implantação de instrumentos de governança, e da habilidade de se empreender, enquanto fomento de ambiente inovativo. E, justamente, respondem pelas principais lacunas de gestão.



5. Como você observa a formatação das capacitações, como a metodologia e didática empregadas, e também a quantidade dessas ofertas disponíveis ao público da área de aquisições?

Renato: Ótima pergunta. Preliminarmente, há de se considerar que, quase em uníssono, os discentes almejam, em uma capacitação, que as competências desenvolvidas possam ser aplicadas de forma objetiva e realista no cotidiano de trabalho. O público a ser capacitado, de modo geral, é composto por servidores que executam o processo – são pregoeiros, pesquisadores de preço, membros das instâncias jurídicas etc.

No entanto, os docentes, por vezes, não vivenciaram, em suas carreiras, a parte executória do processo. Não raramente, ainda, não são servidores públicos. Resultado: as oficinas são cada vez menos práticas, e as palestras e seminários remanesçam pouco instrumentais, limitando-se a aspectos principiológicos em termos de eficiência nas aquisições, ou a meras facetas teóricas e legais, por exemplo. Como falar de gestão de riscos, por exemplo, se o docente jamais implantou a gestão de riscos em um órgão público? Como falar de plano de compras se o docente não vivenciou as celeumas em termos de disputas por espaço de poder dentro da organização ao se implementar tal rotina?

Começo a ver um público já impaciente com esforços de capacitação que trazem comandos irreais. Falar de governança per si, ou das recomendações por vezes utópicas dos “100 principais acórdãos do TCU” não traz efetividade. Há de se contextualizar, de prover a empatia necessária com relação ao discente. O desafio do docente é, por exemplo, orientar a implantação de instrumentos de governança, ou o atendimento a recomendações jurisprudenciais em equipes de compras que, por não gozarem de patrocínio da cúpula, são reduzidíssimas, sobrecarregadas e marcadas por intensa rotatividade. Aí a capacitação começa a ser efetiva.

6. O uso de “comunidades de práticas internas”, “grupos de discussão”, “trabalho em rede” podem ser úteis na troca de aprendizados na área de aquisições?

Renato: São extremamente úteis. Moldam-se ferramentas de baixíssimo custo, com alta capilaridade, e conteúdo riquíssimo. O NELCA – Núcleo de Apoio aos Compradores Públicos, um grupo de discussão via e-mail, é, em minha opinião, um caso de extremo sucesso. E vai muito além de uma capacitação, já que um membro pode ter, em pouquíssimo tempo, uma orientação para um problema real seu – algo impraticável de ocorrer nos modelos de capacitação expositivas ora vigentes. Analogamente, a Comunidade de Práticas em Compras Públicas, da Enap, começa a despontar como ferramenta de valor ímpar nesta seara, apresentando-se não só como repositório de informações, mas também disponibilizando fórum aos participantes.

7. É comum se deparar com a rotatividade de pessoal em alguns órgãos no serviço público, isso pode trazer prejuízo nessa área em questão?

Renato: Por óbvio. E a rotatividade, como fator de prejuízo, soma-se ao crescente número de aposentadorias de servidores das equipes de compras. Isso é um contundente impeditivo à implantação da gestão por competências. A aprendizagem na área de compras e contratações públicas, a depender da função específica, demanda tempo considerável, e atualização constante. Uma satisfatória gestão do conhecimento é o meio mais imediato que dispomos para minimizar tais danos. A sumarização de lições aprendidas, a criação de manuais passíveis de atualização de forma célere.... O ideal, contudo, é que houvesse valorização em termos de criação de uma carreira específica para a área de aquisições, com vantagens proporcionais às responsabilidades dos agentes. Isso mitigaria o *turnover*.

8. Na sua percepção, as pessoas que lidam com as aquisições no serviço público estão mais centradas em um processo de trabalho específico em detrimento de outro ou verifica-se uma distribuição equilibrada (planejamento, execução, controle, avaliação) das aquisições?

Renato: Em primeiro plano, o maior contingente das pessoas que lidam com as compras e contratações na seara pública dedica-se à execução do rito. São gestores de compras, em seus diversos níveis hierárquicos inclusive, e em processo que congrega desde solicitantes e centros de consumo até o ordenador de despesas. Executa-se muito, compra-se muito, elaboram-se muitos editais, instruem-se inúmeras dispensas de licitação....mas planeja-se pouco. Raros os órgãos que se lançam à implementação de um plano anual de compras. Destes poucos, mais raros ainda são os que vislumbram os contornos de um plano estratégico de compras.

No que tange ao controle, há de se bem delimitar seus tipos. Temos, hoje, um controle *a posteriori*, bem definido. São os órgãos de controle interno e externo, que gozam, usualmente, de maior valorização do que o contingente executório. Já o controle *a priori* e o concomitante, materializado na gestão de riscos, é ainda parco, e sua implantação demanda maturidade da equipe de compras.

9. Em que nível a alta cúpula da Administração deve se envolver no processo decisório da área de aquisições?

Renato: A alta cúpula é a detentora do bastião da governança, no interior das fronteiras organizacionais. A ela cabe a definição das políticas de compras, de estoques e de terceirização, por exemplo. Cabe, ainda, manifestar-se com relação às decisões não estruturadas, muitas vezes afetas a aquisições relevantes e/ou de alto vulto. Não se trata de se imiscuir indevidamente no processo de compras: a cúpula faz parte do processo. De acordo com as recomendações do Tribunal de Contas da União, o plano de compras deve ser aprovado pela mais alta autoridade do órgão ou entidade. Deve-se, ainda, atribuir a um comitê a responsabilidade por auxiliar a alta administração nas decisões relativas às aquisições.



10. É recomendável complementar o Código de Ética Profissional do Servidor Público (Decreto 1.171/1994) com um código de ética próprio ou outras políticas tratando das questões éticas relacionadas a essa atividade específica?

Renato: O Tribunal de Contas da União entende que sim. Chega a recomendar que a Comissão de Ética Pública oriente as organizações sob sua jurisdição a adotar código de ética formalmente, inclusive avaliando a necessidade de complementar o código de ética do servidor público federal ante as suas atividades específicas. Não vejo impropriedade nessa recomendação. Minha única ressalva alude à geração em massa de normas infralegais. A ética no serviço público é tocada por vários diplomas, indo desde a Lei nº 8.112/90, passando pelo Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, Código de Conduta da Alta Administração Federal, Lei de Improbidade Administrativa e até mesmo a Lei Anticorrupção. Um servidor da área de compras que atenda aos comandos (por vezes redundantes) dessas normas não se afastará, por certo, dos preceitos éticos.

11. Quais são os erros mais comuns de se cometer na gestão de pessoas da área de aquisições?

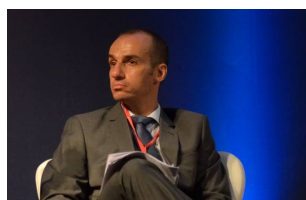
Renato: Debruçar-se sobre essa pergunta aclara o quão casuística e situacional é a gestão de pessoas. A discussão é merecedora de palco mais amplo. Entendo, no entanto, que há um vício arraigado na cultura brasileira, conformado desde o Período Colonial: o personalismo na indicação e na manutenção das chefias e o reformismo quando da mudança dos dirigentes, em interstícios por vezes exíguos.

Ademais, em apertada síntese, assevera-se que os extremos são habitualmente inadequados. Exemplifico: excesso de *feedback* ou sua total ausência; excesso de disciplina (em termos de atuação coercitiva nociva) ou de conivência; excesso de intervenção do gestor nas equipes a ele subordinadas ou sua irrestrita ausência. Não se pode, ainda, deixar de apontar a falta de implantação de um plano de capacitação com base nos *gaps* de competências.

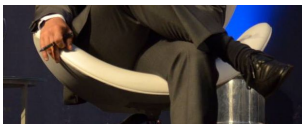
12. Como a Central de Compras da Câmara dos Deputados faz a gestão de pessoas dos servidores do órgão que trabalham com licitações? Há boas práticas que podem ser compartilhadas com outros órgãos?

Renato: Entendo que, ao mesmo tempo em que há boas práticas, estamos nos dedicando a ampliá-las. De toda sorte, posso fazer o seguinte apanhado:

- Fomento de um bom clima organizacional, através da abertura ao diálogo e acesso às chefias;
- Existência de um plano de capacitação com base em gestão por competências;
- Implantação de um ambiente inovativo, marcado pela flexibilidade de rotinas e geração de ideias;
- Possibilidade de ampla mobilidade de pessoal entre as unidades que compõem a Central de Compras;
- Reuniões diárias (de curta duração) de coordenação entre as unidades que compõem a Central, de sorte a promover o diálogo e a visão sistêmica;
- Dinamicidade na provisão de feedback positivo e negativo;
- Clareza na gestão e na disseminação de objetivos, e franca transparência na atuação, de sorte a evidenciar que a área é pautada em bases éticas sólidas.



Renato Fenili é graduado em Ciências Navais pela Escola Naval, com pós-graduação em Administração Pública. Possui, ainda, mestrado e doutorado em Administração pela Universidade de Brasília (UnB). É analista legislativo e diretor da Central de Compras da Câmara dos Deputados. No final de 2015, ele publicou o livro *Boas Práticas Administrativas em Compras e Contratações Públicas*. Fenili está ministrando o Programa Lideranças em Logística Pública que a Enap está oferecendo em 2017.



Grasielle de Oliveira Abrantes é Servidora Pública Federal estatutária desde 2007, com experiência na docência de capacitações a servidores públicos. Instrutora da Escola Nacional de Administração Pública – Enap – desde 2013 e da Escola da Advocacia Geral da União desde 2014, tendo atuado com público diversificado, de órgãos da administração pública federal, estadual e municipal, níveis hierárquicos dos três escalões. Atua nos eixos de desenvolvimento humano em Gestão Pública, principalmente em gestão estratégica e gestão estratégica de pessoas. Especialista em Gestão Pública pela Fundação Getúlio Vargas e em Auditoria Governamental pela Universidade Estadual do Tocantins, Bacharel em Administração pelo CEULP Ulbra. Agente graduada do Institute Dale Carnegie, em comunicação, liderança e relacionamento interpessoal, e pelo Instituto Eneagrama, no estudo de perfis comportamentais.

◀ Entrevista sobre Gestão Patrimonial na Administração Pública com o professor da Enap Vandeir Luiz da Silva
Entrevista sobre o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC) com o professor da ENAP Lúcio Antônio Frezza Costa ▶



[Voltar para o início da comunidade ➡](#)

Escola Nacional de Administração Pública - ENAP



Brasil - Governo Federal