

## Entrevista sobre o planejamento na área de licitações com o professor Marcio Lima Medeiros



◀ Entrevista sobre Terceirização com o professor Thiago Bergmann

Entrevista sobre o RDC com a professora Michelle Marry Marques da Silva ▶

Mostrar respostas aninhadas



Entrevista sobre o planejamento na área de licitações com o professor Marcio Lima Medeiros por Rodrigo Mady - sexta, 20 Jan 2017, 15:02

### Entrevista sobre planejamento na área de licitações com o professor Marcio Lima Medeiros



**20/01/17** - Na quarta entrevista exclusiva para a Comunidade de Prática de Compras Públicas da Escola Nacional de Administração Pública (Enap), o professor Marcio Lima Medeiros falou sobre importância do planejamento na área de licitações.

Marcio Lima Medeiros é Analista de Orçamento da carreira do Ministério Público da União (MPU) desde 2005. É graduado em Física pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e mestre em Economia do Setor Público pela Universidade de Brasília (UnB). Atualmente é diretor de Administração do fundo de pensão dos membros e servidores do Poder Judiciário da União, professor cadastrado da Escola de Administração Fazendária (Esaf), Escola Superior do Ministério Público da União (ESMPU), Ministério Público Federal (MPF) e Enap em disciplinas de Economia do Setor Público, Planejamento e Gestão estratégica, Indicadores de Desempenho e Lei de Responsabilidade Fiscal.

As perguntas foram elaboradas pelo professor Renato Cader, doutor em Ambiente e Sociedade pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) e mestre em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Integrante da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão

Governamental do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP). É professor do MBA da FGV. Em 2016, foi vencedor do Prêmio Ministro Gama Filho com o concurso sob o tema *A Gestão Pública e o Meio Ambiente*.

Confira a entrevista:

**Os gestores de compras devem conhecer muito bem a legislação e a jurisprudência dos Tribunais para realizar a fase interna da licitação com qualidade, bem como o planejamento do conjunto de licitações do órgão ou entidade. Você considera esse conhecimento suficiente? Quais competências o gestor ou servidor deve desenvolver para realização de um bom planejamento na área de licitações?**

**Marcio Lima Medeiros** - É pré-requisito para todo gestor público conhecer a legislação e a jurisprudência dos tribunais para desempenhar sua atividade. Para tanto, a Enap, como Escola de Governo, contribui cada vez mais com capacitações presenciais e EAD de qualidade com bastante frequência e regularidade. Além disso, os tribunais disponibilizam informativos sobre suas jurisprudências, permitindo acompanhamento e atualização com maior facilidade.

Entretanto, atualmente o Cidadão-Cliente espera de um gestor maior efetividade de suas ações com foco em resultados concretos para o consumo de bens e serviços. Essas expectativas demandam o desenvolvimento, especialmente, das seguintes competências: ética e transparência, pensamento estratégico, visão sistêmica e integrada, foco em resultados, comunicação, trabalho em equipe, inovação, negociação, liderança, autodesenvolvimento, excelência na prestação de serviços e sustentabilidade nas tomadas de decisões.

Nem todos os gestores e servidores conseguirão desenvolver todas as referidas competências, mas uma equipe multidisciplinar permite que um membro da equipe compense uma lacuna de competência de outro membro.

### **Como o planejamento pode auxiliar na descrição do objeto, na elaboração do termo de referência e na pesquisa de mercado?**

**Marcio Lima Medeiros** - A importância do planejamento nas contratações foi evidenciada no art. 2º da Instrução Normativa SLTI 02/2008, ao definir que:

*"[...] as contratações de que trata esta Instrução Normativa deverão ser precedidas de planejamento, em harmonia com o planejamento estratégico da instituição, que estabeleça os produtos ou resultados a serem obtidos, quantidades e prazos para entrega das parcelas, quando couber"* (SLTI, 2008).

O planejamento realizado de forma adequada permite identificar as reais necessidades, prazo, custos envolvidos, beneficiários e clientes, com vistas ao dimensionamento correto do objeto a ser licitado.

O processo de elaboração do projeto básico ou termo de referência constitui etapa crucial do planejamento que deve ser antecedida de um bom diagnóstico do problema ou desafio a ser solucionado.

O planejamento deve juntar várias cabeças pensantes da área negocial demandante, das áreas responsáveis pela licitação e pela futura gestão do contrato, bem como potenciais clientes. Essa inteligência coletiva vai proporcionar resultados e valerá certamente o investimento de tempo.

Quando sabemos e registramos com detalhes o que queremos, será facilitado ao mercado precificar ou mesmo à equipe envolvida avaliar a dificuldade de comparação de preços face à originalidade ou especificidades do objeto a ser licitado.

### **Como devemos alinhar o plano de compras aos planejamentos estratégico, tático e operacional?**

**Marcio Lima Medeiros** - Tudo deve começar com o Planejamento Estratégico Institucional (PEI). Em tese, o planejamento tático e operacional, assim como o plano de compras, devem ser desdobramentos ou instrumentos para operacionalizar o PEI. Para tanto, as lideranças e servidores envolvidos precisam compreender o papel do planejamento estratégico e qual a contribuição da área de logística para executar o planejamento.

Uma mudança importante a ser implantada é alterar o *modus operandi* passivo da área de licitações, ou seja, conhecidos os desafios e objetivos da instituição, o plano de compras deve ser construído em conjunto com as áreas negociais. A mudança de paradigma é internalizar um modelo mental logístico focado em resultados por meio da contribuição de todos e não de transferência de responsabilidades.

### **Qual metodologia você sugere para a realização do planejamento na área de licitações?**

**Marcio Lima Medeiros** - O ciclo PDCA é um método de gestão de quatro passos que pode ser utilizado para o controle e melhoria contínua do Macroprocesso de Aquisições. Além disso, podem ser utilizadas outras ferramentas de gestão para o processo de licitações a depender de sua complexidade, tais como:

- *Brainstorming* orientado a ser utilizado em reuniões prévias com áreas demandantes;
- Matriz Swot pode ser aplicada a licitações para serviços continuados;
- Árvore de objetivos pode ser aplicada a objetos de alta complexidade ou com nível de especificação confusa;
- Matriz de requisitos e funcionalidades aplicados à aquisição de software, ERPs etc.;
- Plano de ação orientado a ser utilizado para definir responsabilidades e prazos; e
- Lições aprendidas para retroalimentar boas práticas.

### **Como a TI pode facilitar o planejamento das licitações?**

**Marcio Lima Medeiros** - A tecnologia da informação é fundamental para disponibilizar soluções de planejamento, organização e controle, com vistas a proporcionar ganhos de escala, produtividade e assegurar consistência dos resultados. Por exemplo: construir banco de dados de preços de licitações para agilizar pesquisa de preços.

### **O que devemos fazer para incitar a cultura do planejamento nas instituições?**

**Marcio Lima Medeiros** - O planejamento estratégico e seus desdobramentos precisam ser patrocinados pelas lideranças e precisam estar necessariamente alinhados com o orçamento. A alocação de recursos destinada à aquisição de bens e serviços planejados deve ocorrer com prioridade. Alocações não planejadas só devem ocorrer mediante justificativa do caso concreto em situações de força maior ou imprevisibilidade.

### **Como você utilizaria a lógica do ciclo PDCA nas licitações?**



#### Como você utilizaria a lógica do ciclo PDCA nas licitações?

**Marcio Lima Medeiros** - O ciclo PDCA é um método poderoso para construir um modelo mental com foco em resultados em quatro passos, a saber:

- Definir uma meta relacionada à licitação alinhada ao Planejamento Estratégico ou seus desdobramentos. Para tanto, estabelecer um método de trabalho com todos os envolvidos para alinhar forma de trabalho;
- Executar o trabalho e estabelecer indicadores de desempenho. Educar e treinar os envolvidos continuamente;
- Monitorar o desempenho, comparar as metas definidas e os resultados alcançados;
- Realizar ações corretivas, preventivas ou de melhorias no processo alimentadas pelas lições aprendidas.

#### Qual a melhor forma de aplicar os critérios de sustentabilidade no planejamento das licitações?

**Marcio Lima Medeiros** - As licitações e contratações públicas precisam incorporar o paradigma da sustentabilidade. Entendo como prática sustentável assegurar ações efetivas, eficazes e eficientes no curto, médio e longo prazo. Nesse viés, as licitações não são mais encaradas como procedimentos voltados à aquisição estante de produtos, serviços e obras, mas dotadas, também, de uma função regulatória conformadora do mercado, na qual são empregadas como instrumentos de implementação de políticas públicas.

Proposta mais vantajosa não necessariamente se refere à obtenção do menor preço, sob custo de um ativo ambiental, humano ou de imagem. Para tanto, é preciso investir em um plano de comunicação e formar um convencimento das lideranças e do controle interno, bem como compreender o significado mais amplo do conceito de sustentabilidade.



#### O que você sugere para que se tenha mais alinhamento entre as unidades demandantes e unidades de compras?

**Marcio Lima Medeiros** - Mudar a perspectiva da unidade de compras de atendimento reativo de demandas de aquisições de bens e serviços para uma construção coletiva de um calendário de compras e da execução de todo processo licitatório em conjunto com as unidades demandantes.

Além disso, é importante aproximar e dialogar presencialmente com maior frequência ao invés de comunicar-se por meio dos autos do processo, como ocorre na maior parte das vezes.

#### Quais os maiores desafios atuais do planejamento para área de licitações?

**Marcio Lima Medeiros** - Os principais desafios são alinhar planejamento estratégico ao orçamento, capacitar os gestores e servidores em planejamento, qualificar as áreas negociais na elaboração de termos de referência ou projetos básicos e adotar critérios transparentes na priorização de alocação de recursos.

◀ Entrevista sobre Terceirização com o professor Thiago Bergmann

Entrevista sobre o RDC com a professora Michelle Marry Marques da Silva ▶

Voltar para o início da comunidade ➡

Escola Nacional de Administração Pública - ENAP



 Brasil - Governo Federal