



Nos dias 7 a 9 de agosto, estive em SP participando do Encontro Internacional de Inovação em Governo. Sem exageros, ainda que eu nunca tenha sido aquela jurista quadrada, ao contrário, sempre busquei transitar em diversas áreas do conhecimento e manter um pé, ao menos, fora da caixa, minha cabeça de advogada recebeu um belo tranco. Estou, desde então, assimilando tudo para poder escrever algo que expresse minimamente a experiência que lá vivenciei e, principalmente, explique o motivo pelo qual não houve uma única palavra dedicada à inovação em compras públicas.

No início, éramos eu, minha santa ignorância sobre o tema e a minha inquietude natural, que me faz guerer meter o nariz em coisas diferentes, de tempos em tempos. Fui aprovada em uma breve seleção para as 200 vagas disponíveis e fiquei logo animada. Ora, bolas! Eu devia, de fato, ter potencial para debater o assunto! Ao fazer as malas, além das condições do tempo, que não estavam ajudando, uma preocupação diferente: em um evento sobre inovação, vestese o quê? Afinal, eu não queria dar na vista que eu era um peixe fora d'água – ou melhor, uma outsider. Dito e feito, no primeiro dia, lá estava o prefeito Bruno Covas e seus jovens Secretários abrindo o evento, sem qualquer formalidade, muito à vontade em seus looks "almoço-de-domingo-com-a-família-no-clube". E nesta linha estavam todos os debatedores, homens e mulheres. Sem salto, sem terno, sem gravata, sem formalidades, sentados em caixas, em um cenário ambientalmente sustentável. Meu cérebro deu um looping e ficou em estado de alerta para tudo o que viria a seguir.

Eu estava ali para aprender. Ninguém havia aberto a boca ainda e eu já tinha a minha primeira lição. Inovar requer desapego. Velhas ideias, velhos hábitos, velhos conceitos e preconceitos precisam ser deixados para trás. Para inovar, temos que respirar em um novo ambiente, fresco, sem o peso do que já está positivado dentro de nós e do que imaginamos estar para os outros. Entendi que ideias nascem em um ambiente livre de julgamento e precisam ser coletivizadas para, talvez, se transformarem em uma inovação, sem disputa pela prevalência de um ou outro entendimento ou reclamações de paternidade.

Inevitavelmente, iniciei a comparação com o ambiente da compra pública. Pensei no apego ao Direito, tacanhamente considerado a principal fonte de conhecimento, e em como sua doutrina é cegamente aceita como verdade absoluta. No apego ao que vem sendo feito ao longo dos anos e no comodismo de fazer a mesma coisa sempre. Pensei na ausência de diálogo entre setores especialistas, por diversas razões que não cabe aqui enumerar, e no julgamento que muitas vezes ocorre, pelos próprios pares. Na falta de confiança no agente público inspirada pelas constantes reprimendas, de órgãos de controle ou tribunais, referentes a questões que não lhe dizem respeito. A minha indagação inicial começava, então, a ser respondida.

A segunda lição veio no mesmo dia. Ouvindo sobre como os governos se organizam para gerir mudanças e sobre perfis de potenciais inovadores, entendi que tudo depende das pessoas certas, nos lugares certos. A vontade política, o propósito pessoal, o espírito de equipe. O líder e seus liderados, cada qual na sua função. Pessoas que encontram suporte nas estruturas organizacionais, na governança. Todos unidos em torno de um objetivo muito claro,

COMPRAS PÚBLICAS 4.0





que é produzir inovações em determinado aspecto da prestação do serviço público. Inovadores são os próprios agentes, estimulados e incentivados a ver o problema por outros ângulos e a buscar uma nova solução. Então, percebi que a maioria das pessoas que trabalha com compras públicas sequer sabe o que é inovação, não entende como ela pode acontecer no seu meio, não possui ou não desenvolveu ao longo da sua vida profissional as habilidades inerentes a um perfil inovador. Isso não é uma crítica, ao contrário, é algo absolutamente esperado, pois com tantas normas, princípios e regras a cumprir, a preocupação central é não sair do quadrado da legalidade, não correr mais riscos do que o necessário. É a racionalidade humana prevalecendo.

Pensei, também, nos levantamentos anuais do TCU sobre os estágios de governança nas organizações públicas, na sensível evolução percebida desde o primeiro, em 2014, e na falta de incentivos à inovação na área de compras. Pensei nos fóruns de compradores públicos e nas dificuldades que costumam ser assunto por lá, a maioria indicando um perigoso despreparo para o exercício da função.

Pensei na gestão por competências e em como ela tem sido praticamente negligenciada no serviço público, de um modo geral, apesar de, há tempos, soarem vozes em seu favor, e em como a falta de patrocínio da alta gestão para capacitação e aperfeiçoamento se tornou, em muitos casos, uma desculpa para a manutenção de um status quo ou para a exclusão da responsabilidade do agente. Aqui, já estava claro para mim que falar em inovação em compras públicas, além de ser algo que foge ao conhecimento dos especialistas em inovação, pode ser confundido com mera retórica ou com algo intangível para grande parte daqueles que precisariam se envolver com o assunto, o que explicava porque o tema ficara de fora da pauta do evento.

No segundo dia, veio a terceira lição. Na verdade, um *insight*. Foi ouvindo sobre a agenda de inovação dos municípios que entendi o motivo pelo qual a inovação nas compras públicas não está na agenda, bem como o tamanho do esforço para movimentar essa roda. Não está na agenda porque não é sensível ao cidadão, não gera capital político, não entra na lista de prioridades.

4 4 OUVINDO SOBRE COMO OS GOVERNOS SE ORGANIZAM PARA **GERIR MUDANÇAS E SOBRE PERFIS DE POTENCIAIS INOVADORES, ENTENDI OUE TUDO DEPENDE** DAS PESSOAS CERTAS. **NOS LUGARES CERTOS.** A VONTADE POLÍTICA, O PROPÓSITO PESSOAL, O ESPÍRITO DE EQUIPE. O LÍDER E SEUS LIDERADOS, CADA QUAL NA SUA FUNÇÃO."



44 É NECESSÁRIO INOVAR. O SERVIÇO PÚBLICO, ASSIM COMO O MERCADO DE TRABALHO PRIVADO. FSTÁ F CONTINUARÁ MUDANDO. EXEMPLO **DISSO É QUE JÁ DEIXOU, EM DIVERSOS ASPECTOS**, DE SER ANALÓGICO, **CUSTOMIZADO E** PESSOAL, PARA SER **DIGITAL, PADRONIZADO** E ROBOTIZADO."

Sendo assim, independentemente de qual seja a organização pública, poucas são as chances de isso acontecer em uma gestão *top down*, sendo necessário um movimento *bottom up*.

Nesse momento, eu já conseguia concluir que, por não compreender o que é inovação, o hiato a espera de uma intervenção inovadora no ambiente das compras públicas também não é percebido pela maioria dos agentes. Concordei imediatamente quando alquém disse que o grande desafio é requalificar o servidor público para a inovação[1] e entendi que, em relação às compras públicas, o desafio é ainda maior. Além de desenvolver habilidades específicas, as chamadas soft skills, é preciso mudar a maneira de pensar – ou, como podem preferir alguns inovadores de plantão, alterar o mindset -, provocar as mudanças necessárias no ambiente e quebrar alguns tabus - "a lei impede a inovação", "inovação é algo inédito, complexo, complicado e custa caro" e "quem faz inovação é o setor de TI". Mas, talvez o principal ponto seja despertar nos agentes das compras públicas a consciência de que inovar não só é possível, como necessário.

É **possível** encontrar ferramentas que melhorem os resultados da contratação e a relação com o fornecedor, facilitem a implementação das políticas públicas, otimizem processos e melhorem a imagem da organização perante o cidadão, entre outros motivos relacionados aos fins institucionais. Aliás, muita coisa boa já pode ser encontrada por aí, produto do esforço de profissionais notáveis do serviço púbico, que nos enchem de orgulho; práticas inovadoras que podem servir de modelo ou mesmo serem replicadas em outras organizações.

Mas, também é **necessário** inovar. O serviço público, assim como o mercado de trabalho privado, está e continuará mudando. Exemplo disso é que já deixou, em diversos aspectos, de ser analógico, customizado e pessoal, para ser digital, padronizado e robotizado. As tarefas inerentes ao processo que culmina na prestação do serviço público, atividade fim ou atividade-meio, estão sendo simplificadas pelo uso da tecnologia, com impacto na redução do número de servidores envolvidos. Agora mais do que antes, tem se falado em extinção de cargos, reorganização do serviço público,





economia de recursos, privatizações, programas do terceiro setor para atração, pré-seleção e desenvolvimento de pessoas para trabalhar em governo como *treinees* e líderes formados pelo mercado privado. Assim, adquirir ou desenvolver habilidades diferentes pode ser uma questão de estar ou não dentro do serviço público e ocupar ou não os melhores cargos. As compras públicas estão dentro desse contexto de mudanças.

E, por outro lado, se tanto escutamos sobre medo do controle, excesso de responsabilidade, excesso de trabalho, problemas com fornecedores, má qualidade da prestação de serviços, entre outros lamentos da realidade de quem atua em compras públicas, é preciso buscar alternativas para que essas condições sejam melhoradas, o trabalho se torne mais simples, o risco de responsabilização diminua, dificuldades da gestão e da fiscalização dos contratos sejam reduzidas, fornecedores faltosos sejam efetivamente afastados do rol de contratados públicos. Novas soluções para velhos problemas. Isso também é inovação. Inovar não é, necessariamente, tirar um coelho branco da cartola, revolucionar o estado de coisas, mas implementar algo inexistente no âmbito da organização, que seja útil ao destinatário e seus propósitos.

Precisamos dar essa guinada. Precisamos das Compras Públicas 4.0, mesmo que, neste momento, suas premissas não estejam totalmente claras e seu desenho não esteja completo. No que tange a mim, que há mais de 15 anos compartilho com meus amigos, colegas e alunos as dores e as delícias do mundo das licitações e dos contratos administrativos, vislumbro com clareza o meu papel nesse processo, enquanto segundo setor. E você?

Então, vamos em frente e boas parcerias!

Gabriela Pércio

CEO na GVP Parcerias Governamentais

Parceira da JML em cursos e treinamentos na área de licitações e contratos