



ENTREVISTA

RENATO FENILI¹

Entrevistadora: Andréa Heloísa da Silva Soares (CODEMIG)

AH: Renato, não tem como fazer uma revista hoje, voltada para licitações sem te entrevistar. Para nós é fundamental a sua participação e estamos muito felizes com a sua disponibilidade mais uma vez.

RF: Devo mencionar que você está sendo muito gentil. Tem sim como sair, a revista. Tem muita gente muito inteligente, trabalhando muito. Mas, já que o convite chegou a mim eu me sinto lisonjeado.

AH: Vamos lá então. A Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC) foi aguardada por muito tempo (primeiro projeto n. 1292 data de 1995). Agora, a partir de sua edição, temos uma norma que mistura opiniões: alguns considerando ser uma grande evolução e outros considerando ser repetição de alguns normativos (como a Lei das Estatais e Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC) e, em alguns casos, até um engessamento de procedimentos (por absorver várias práticas de regulamentos federais e acórdãos do Tribunal de Contas da União – TCU). Para começarmos, qual é a sua visão sobre a nova lei?

RF: Bom, eu acho que, às vezes, pecamos um pouco por olhar a lei como se fosse uma foto, a

lei, na verdade, se considerarmos o seu aspecto de formação, de objetivação, é um vídeo. E no Brasil, sempre temos que ter uma perspectiva histórica, senão ficamos sem base para interpretação. Então um convite mínimo que poderíamos fazer é ver a base histórica que deu azo à lei 8666. Em 1991, 1992, estávamos, no Brasil, enfrentando escândalos de corrupção. Tínhamos a Comissão Parlamentar de Inquérito do Paulo César Siqueira Cavalcante Farias (CPI do PC Farias), o escândalo dos anos do orçamento... e tudo isso culminou no *impeachment* do então Presidente Fernando Affonso Collor de Mello (Collor). Agora, em um passado muito recente, nós verificamos um esforço de combate à corrupção, que é a Operação Lava-Jato. Não por causa disso, mas também vivemos um *impeachment* muito recente da então presidente Dilma Vana Rousseff (Dilma). É um contexto histórico muito parecido com o que era o Brasil em 1992, portanto para quem fala assim “ah, é uma lei muito maximalista”, a lei é maximalista porque é um sintoma para tentar ter os procedimentos para realmente trazer balizas ao processo e não deixá-lo solto. E é isso, se você critica por isso, você está desapegado de um contexto histórico. E a lei, acima de tudo, não é só um instrumento técnico. Ela é um instrumento sociológico, político e cultural. Então, se você analisar a lei como se não fosse cultura, estará com uma lente embaçada, entendeu? Eu acho que esse é o primeiro ponto. Mas, o que acontece? Nós estamos em um modelo de gestão pública. No Brasil, temos três modelos: o patrimonialista que vigeu sozinho até 1936; aí veio o Presidente Getúlio Dornelles Vargas (Getúlio Vargas) que tentou implantar um modelo burocrático, que perdura até hoje. Alguns percalços, altos e baixos e, em 1995, o Luiz Carlos Bresser Pereira implantou um modelo gerencial, que tem foco em resultado. Ele se vale muito de um modelo da gestão privada chamado “neoclássico”, ou “admissão por objetivos”. Quando a Lei 8666 foi gestada, não tinha esse modelo vigendo. E hoje, 15 anos depois, temos esse modelo bem difundido no Brasil.

Então, para responder objetivamente, o que é a nova lei? A nova lei tem o mesmo espírito da lei anterior, mas tem um ingrediente a mais que

¹ Secretário de Gestão do Ministério da Economia.

é o foco em resultado que não tinha, de uma maneira tão potente, na lei anterior, porque o modelo de administração pública gerencial não existia ainda. Então, temos por exemplo, o artigo 11, I, que deixa claro que a administração pública quer resultado. Existem várias passagens na lei em que se sacrifica, por exemplo, uma irregularidade no contrato e só é declarada nulidade se aquilo for interesse público. Ou seja, você entrega o hospital para a população. Então, acaba estando permeado na lei muita coisa - contratação de inovação, tudo que é, de fato, a tentativa de entregar mais resultado para a população. É uma lei que avança na tentativa de entregar política pública. E só por isso, só por ser uma das grandes inovações do direito público e por trazer a efetividade, e não só a eficiência, ela realmente merece pelo menos um pouco de reconhecimento, que ela é sim um avanço, não que ela sozinha vá conseguir mudar, mas ela traz avanços.

AH: Você tem receio quanto à situação de que algum artigo colocado na lei, e que é bem típico do TCU, no futuro, possa vir a ocorrer algum tipo de conflito, em razão de o próprio TCU começar a entender que não está bem o suficiente, já que ele tem posições alternadas que vão evoluindo com o tempo?

RF: Que não estaria bem o suficiente na nova lei, é isso?

AH: É, porque retratou aquela realidade do TCU que foi proveniente de uma série de decisões.

RF: Talvez a gênese técnica da lei seja um acórdão do TCU de 2015, o 2022. É lá que, pela primeira vez, se pede um plano de contratações anual, que solicita uma série de artefatos, que se abordam questões de competências e a lei foi uma semente. Eu acho que isso foi muito absorvido depois pela lei. Então, eu acho que essa lei, no fundo, absorve muito do espírito que o TCU vem propondo aí desde 2015. Então eu não vejo em termo de conflitos.

AH: A NLLC traz a perspectiva da inovação em compras em vários aspectos, por exemplo: uso de Estudo Técnico Preliminar (ETP) para prospecção de soluções; diálogo competitivo como nova modalidade e o Project Management Institute (PMI) como procedimento auxiliar

para identificar e construir soluções junto ao mercado; a implementação da centralização tanto por meio do Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP), como pela criação de unidades centralizadoras pelos estados e municípios. Tendo capitaneado, na Câmara dos Deputados, o primeiro laboratório de inovação em compras, como você avalia a relação NLLC e inovação? Era necessário um novo marco para viabilizar esse objetivo? Em que ela facilita para a administração promover inovação?

RF: Eu acho que esse ponto que você tocou, Andréa, é um desafio. Eu diria que a nova lei, de maneira muito rápida, tem seis artefatos nos quais reconhece a possibilidade de inovar. (a) Um é a possibilidade de colocar o ETP em consulta pública ou audiência pública, isso está no artigo 21 da Lei. A central de compras aqui já faz isso e muitas outras centrais de compras fazem. (b) A outra, como você disse, é o PMI. (c) A outra é o diálogo competitivo. (d) A outra o fomento à melhor técnica ou técnica e preço ou, até mesmo, uma maior especificação do concurso público, muito pouco usado no Brasil. A gente usa muito pouco, prefere contratar uma proposta, contratar um objeto pronto que seria o concurso. Até concurso para projeto de obra ninguém faz e é uma coisa que deveria estar sendo feita.

E eu chamaria atenção para duas outras coisas também, uma é a contratação integrada que eu entendo que a lei não foi tão ousada quanto poderia ter sido. Você pode usar contratação integrada quando julgar por bem, só que apenas para obras e serviços de engenharia, e eu defendo que a contratação integrada possa ser usada para qualquer tipo de objeto. Por que não usar, por exemplo, para a implantação de um *data center*? E, uma última coisa que nunca saiu do papel no Brasil, é o critério de julgamento do maior retorno econômico.

Você não acha, não consegue achar um edital para isso e, talvez, se o Brasil fizesse uma regulamentação infra legal seria uma grande inovação, porque você partiria de uma situação em que o mercado iria propor a melhor intervenção para se ter economia justamente para redução de custeio. E é o grande problema

do Brasil, o grande problema da gestão pública, os órgãos com o orçamento totalmente comprometido com o custeio. Então a lei viria com todas essas ferramentas. Algumas mais aperfeiçoadas, algumas menos, é uma tentativa de plantar uma semente para desafiar o pregão. Não para bater, chocar o pregão, mas para abrir a cabeça e falar assim: “olha nem tudo a gente consegue o *best value* através do menor preço de uma especificação muito enxuta”. Isso, de fato, eu acho que viria sim a promover a inovação. E obviamente, Andréa, você poderia falar muito melhor do que eu, em termos de centralização de compras, que gera todo o potencial de escala e de indução do mercado. Então, eu não vejo isso acontecendo em um ano, mas, vamos colocar um tempo elástico de uns quatro a cinco anos, tempo no qual talvez tenhamos uma nova realidade. É o que eu espero.

AH: A nova lei, como já foi dito em alguns eventos do Ministério da Economia, traz uma nova perspectiva para as compras públicas, trazendo o tema da governança para o centro das discussões. Você tem uma obra referência nesse assunto (Governança em aquisições públicas – teoria e prática à luz da realidade sociológica), que tem orientado muitos gestores. Porém, esse ainda é um assunto pouco conhecido do público em geral. Poderia nos falar, em linhas gerais, o que é e como se pratica governança em compras? Sendo, segundo a NLLC, uma atribuição dada à alta gestão, quais orientações poderia dar para implementar os mecanismos de governança nas instituições? Por onde começar e o que é mais importante? Como avalia a maturidade da administração pública, especialmente dos estados e municípios, em implementar esses mecanismos?

RF: Eu acho que o Brasil, obviamente, é um país municipal. Ele não é federal nem estadual. Temos 5.570 municípios, então o Brasil acontece nos municípios. E aí, apesar de, obviamente, ter-se um grande estereótipo e um grande conjunto, é difícil também dizer sobre uma realidade municipal. Temos distintas realidades num contínuo em termos de municípios. É só ver que de repente, desde 2019 ou 20, todo o estado de Rondônia, por exemplo, já fazia pregão

eletrônico, ao passo que no Rio de Janeiro menos de 10% dos Municípios o faziam. Então, é algo um pouco mais complicado, mas obviamente com um grau desse de heterogeneidade temos que partir para uma espinha dorsal. E aí temos realmente uma deficiência de governança. Importante dizer que até em âmbito federal, vou dar um exemplo: temos um plano anual de contratações que é um artefato de governança desde 2019, e, recentemente, foi publicado um acórdão no TCU dizendo que o âmbito federal não tem maturidade para executar o plano. Fato é que há um grande problema que são pessoas, equipes que estão muito enxutas, que têm uma altíssima rotatividade de pessoal, carência muito grande de gestão por competências e que acham que gestão por competências também é apenas capacitar e, às vezes, está capacitando sem que tenha sido identificada a lacuna de competências. De qualquer forma, eu entendo que a governança não é uma coisa que você consiga encostar a mão. A governança é explicada e é predita por meio de instrumentos ou artefatos ou ferramentas. Então, você pode ter um plano de contratações anual. É uma ferramenta de governança. Um plano de gestão de riscos é uma ferramenta de governança. Um plano, uma dinâmica de gestão por competências é um instrumento de governança. E quanto mais você consegue tocar essa dinâmica no seu órgão, mais você vai conseguindo ter essa governança. O Brasil não é um país que tem uma chavinha que vira. Então esse é um esforço muito demorado porque envolve cultura. A lei não é um documento em si que vai mudar a realidade. Temos as instituições que terão que atuar, em especial os órgãos de controle. Agora, vamos lá, por onde começar? Essa é a pergunta.

A minha resposta é direta no ponto, através de um plano de gestão de riscos no metaprocessos de contratações. Esse é por onde você começa, porque no fundo é um diagnóstico, o plano de gestão de riscos do metaprocessos é um diagnóstico de onde estão as suas maiores falhas. E aí você vai voltar esforços para sanar essas maiores falhas que têm mais probabilidade de impactar e acontecer. E, em especial, no metaprocessos, aquele genérico, eu iria para o planejamento, porque lá, se você sanar alguma

coisa, o benefício vai se desdobrar para o resto do processo. A referência em governança, que eu conheço, hoje é o Tribunal de Justiça (TJ) aqui do Distrito Federal (DF), com um trabalho belíssimo que a Isabela e outros colegas nossos fazem, a própria Câmara dos Deputados que foi além etc. Eles começaram com um esforço de diagnóstico e eu acho que é isso. Depois você pega, no final, quais são os três principais riscos. Um risco que eu tenho é o ETP que é péssimo, então vamos atacar o ETP e, às vezes, atacando isso eu consigo resolver mais uns seis, sete problemas que eram riscos grandes. Então, eu acho que esse é o ponto principal. Ninguém, nem a maior das organizações, tem recursos para atacar todos os problemas do seu processo de contratações. A organização é, por definição, um lócus que convive com recursos escassos. Esse é o ponto inicial. Vamos fazer, então, plano de contratações. Vamos fazer isso. Mas é uma coisa que, em especial, exige patrocínio. Eu acho que essa é no fundo a grande coisa. Mas se fosse assim, “Renato, por onde começar?” E aí não tem resposta, porque vai variar de localidade para localidade e do aspecto político de cada organização.

AH: Sendo um dos responsáveis pela orquestração da implementação da NLLC no Governo Federal, e tendo dois anos para implementar a nova lei, dentre os vários desafios, gostaríamos de ouvir você sobre alguns pontos. Quais principais desafios e ganhos percebe com o Portal Nacional de Contratações Públicas? Tendo instituído o Comitê Nacional, qual o planejamento do Ministério da Economia para a implementação de todas as funcionalidades previstas na lei? Como vê a relação entre os entes federados e poderes que serão usuários e parceiros nesse Portal? A lei traz várias menções expressas sobre a necessidade de expedir regulamentos. Como têm sido identificados os pontos críticos e elaboradas as normas? Quais oportunidades e desafios percebe nesse processo? Há espaço para simplificar ou evoluir em relação ao próprio texto da NLLC? Para os estados e municípios, que terão que implementar a lei em seus contextos, quais orientações, dicas e aprendizados pode compartilhar?

RF: Bom, talvez uma fala um pouco triangular. Eu não acho, na minha visão, que o legislador fez a melhor técnica legislativa. Nesse período de transição, de começar uma lei em vigor sendo que a lei tem quase 60 atos infralegais e sistemas de tecnologia para poder rodar. Talvez uma melhor técnica, uma melhor opção seria colocar um ano, a lei entrando em vigor só no dia primeiro de abril do ano que vem e, aí, você teria dois anos para conviver tudo, entendeu? Por quê? Porque criou uma expectativa grande. A lei está em vigor agora, mas não tem sistema, então não pode usar, isso gera um gasto de energia. Por exemplo, até agora não tem nenhuma licitação feita no PNCP, entendeu? Não tem, porque não tem sistema, basicamente. Óbvio que rapidamente pode ter, não tem só o Comprasnet no PNCP, já temos portais privados lá, mas até agora não tem nada. Essa é a grande prova que a lei é de eficácia limitada, de fato. Não só em termos de regras, mas de sistemas. Não temos sistemas prontos para a lei. Então criou-se uma expectativa muito grande: de “tem que usar, tem que usar” e tem que usar mesmo, mas nós precisamos ter condições de usar. Essa é uma coisa. Então foi lançado, em nove de agosto, o PNCP e a partir de agora temos aquela discussão toda: “pode usar a lei sem o PNCP, com o PNCP” isso aí, acho que frustrou muita gente, porque agora não tem mais essa discussão. Realmente só tem um prognóstico da evolução do PNCP. E isso não está sob o encargo do Ministério da Economia, isso está sob o encargo de um comitê deliberativo que é o Comitê Gestor da Rede Nacional de Contratações Públicas. Mas hoje o Ministério da Economia está hospedando, vamos dizer assim, custeando o PNCP. De qualquer forma, todas as decisões de evolução, das versões desse ornamento é tudo discutido no âmbito do comitê gestor. O PNCP é um ganho, para além da transparência (está no parágrafo segundo, do artigo 174) no que se refere às informações. Ele também é um grande sistema (o sistema está no parágrafo terceiro) de gestão compartilhada com a sociedade. Então ele vai além da transparência, inclusive ativa, ele é um sistema com muita coisa.

E aí o ganho, pela primeira vez e é mesmo, temos uma grande janela de 12,5% do Produto Interno

Bruto (PIB), segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), de contratações públicas. Eu acho que, em especial, e essa talvez seja uma das variáveis mais caras que tem, ele é um preditor da mitigação da corrupção, simplesmente porque dá transparência e ela age para fins comportamentais inclusive, mas também é um atrativo ao mercado. Porque vai ter um lócus único com tudo, um registro cadastral unificado. Então ele alia duas grandes variáveis: mitigação da corrupção e atração da competitividade. Mas em uma resposta enxuta, podia falar muito tempo sobre o PNCP, mas eu diria que temos um problema no Brasil e, talvez, ele resida mais em um nível municipal que é a falta de dados estruturados de contratos. Porque para você fazer a adesão ao PNCP tem que mandar os seus dados, pois não tem inserção manual no PNCP. Então você tem que mandar os seus metadados via *Application Programming Interface* (API) para o portal. E o que se vê é muito município, em geral, que não tem estruturação de gestão contratual. Eles até, às vezes, fazem uso do Comprasnet ou contratam um portal privado ou fazem uso de um outro público, mas esses portais não fazem gestão contratual para eles e só têm os dados em imprensa oficial do município. A imprensa oficial não vai fazer a interligação com o PNCP. Então, eu acho que a gente, talvez, tenha dois problemas, para o uso difundido da nova lei. Um é os municípios não terem a estruturação de dados de contratos para poderem fazer a interligação ao PNCP. Hoje, talvez, tenhamos umas duas mil dispensas eletrônicas, dois mil avisos de dispensa. Estamos há quase dois meses de Portal Nacional; é muito pouco. Temos 5570 municípios, então o Brasil não usou a nova lei. Essa que é a grande coisa. E o outro problema que temos, em outro momento nós podemos falar, é o negócio do agente de contratação. Esse é outro problema, de ter que ser servidor efetivo, o que também é pouco aderente à nossa realidade social, estrutural de administração pública. Então eu vejo isso, assim: o desafio nem é tanto do PNCP em si, é, obviamente, um desafio muito grande, capacidade de programação etc. É um *world map* de desenvolvimento em que o comitê gestor está. É um desafio muito grande para

se fazer em dois anos. Espero que dê tempo, porque tem coisas muito mais complexas, em especial, o sistema de gestão compartilhada de contratos. Você vai ter o cidadão que vai poder entrar lá e estar tipo num fórum com a empresa. Eu vislumbro, posso até estar enganado e, talvez seja um pouco mais complexo, mas eu vejo mais a complexidade da estruturação de inflamação.

AH: Para além de sistemas, regulamentos, o agente público que atua com compras públicas é um ator fundamental nesse movimento de transição, arriscaríamos até dizer que seria um fator crítico de sucesso. A NLLC traz diferentes comandos, exigências e responsabilidades para esse agente. Poderia compartilhar conosco qual sua visão sobre as funções e competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) que os diferentes agentes (de contratação, gestores e fiscais de contratos, alta administração, órgãos jurídicos e de controle) precisarão dominar para realizar suas atribuições? Como percebe a responsabilização desses atores no processo de compras à luz da nova lei? Como percebe a capacitação desses agentes? Há planejamentos do Ministério a esse respeito?

RF: Acho que essa é uma das perguntas mais amplas, porque tem muita coisa para falar. Eu acho que um primeiro ponto, temos dos artigos sétimo ao dez da lei, que tratam sobre pessoas, pela primeira vez. Nós não tivemos legislações antigas que tocassem nesse ponto. São poucos artigos, mas tem muita coisa, há inclusive, alguns passando despercebidos, que trazem vedações ao agente público, não tínhamos vedações ao agente público, apenas às empresas. Isso é uma coisa muito nova que eu não ouço ninguém falando. Em municípios pequenos, por exemplo, muito pequenos, a pessoa pode ter alguém da família que tenha uma empresa. E aí? Ele não vai poder trabalhar? Então isso aí, tão sério assim, e eu não ouço ninguém comentando esse tipo de coisa, porque isso acaba sendo um desincentivo da atividade econômica em municípios pequenos, de negociar com o governo, porque se você tem realmente uma vedação a parentes de um grau mais próximo, que sejam licitantes em um município pequeno, não é como de repente

no Estado, no âmbito federal em que você tem vários compradores. Então, se a pessoa é um licitante ela vende para a prefeitura. Então se, de repente, você tem município pequeno com menos gente, o sujeito, um sobrinho, não pode ter uma empresa para vender para o governo. Então é uma coisa muito nova e precisamos começar a ver.

Sobre as competências, existem competências muito diferentes e, às vezes, estanques. O que percebemos é que, de modo geral, teve um zelo do legislador de tentar colocar, minimamente, algumas competências prévias, de modo a evitar desvios de função. E aí eu posso dizer, já respondendo uma das questões, que aqui temos uma parceria com a Escola Nacional de Administração Pública (Enap) que é nossa Escola de Governo, para fazer a certificação profissional. A lei fez uma reserva de mercado, só Escola de Governo pode fazer isso. Eu entendo que a lei deixa claro que as Escolas de Governo vão tocar, mas eu entendo que será em conjunto com os órgãos com competência regulatória sobre a matéria. Eu acho que esse é o grande esforço de capacitação que está sendo pensado aqui pelo Ministério da Economia no bojo da nova lei, porque trazer uma certificação profissional não é uma coisa simples, ainda mais com essa miríade de papéis desempenhados ao longo da lei. Então eu acho que esse é mesmo o grande projeto de capacitação. Além da Escola Virtual de Governo (EVG/Enap), dos esforços que fazemos aqui, de *webinar*, temos mais duas coisas para endereçar sobre o agente de contratação. Temos uma indefinição, de certa forma, o que é dar impulso ao procedimento licitatório. Isso, obviamente, fica sujeito a interpretações. Eu vou fazer duas provocações aqui e eu acho que você vai entender muito bem, Andréa. A primeira delas é que eventualmente um pregoeiro faz um *checklist*. Ele deu impulso ao procedimento. Então você pode receber a norma desse jeito, ele deu impulso, ele fez o *checklist* para fase interna. A norma do Paraná diz que o pregoeiro faz o edital. E, talvez estejam regulando, ou melhor, deixando em norma uma realidade do Brasil que muitos pregoeiros fazem o edital. E até que ponto isso aí entra na segregação de funções? Então é outro ponto. Agora temos uma situação, por exemplo, das

centrais de compra. Em muitas centrais de compras, como a Central de Licitações do Rio Grande do Sul (Celic-RS), recebem o processo já pronto. Já com Termo de Referência (TR) e tudo para fazer um edital e colocar na praça. Então como que um pregoeiro de uma central de compras dará impulso a uma fase interna que ele não conhece? Porque ele não conhece aquela fase interna. Ele vai receber a fase interna quase pronta. Então não foi pensado pelo legislador. Então o agente de contratação talvez não seja diretamente aderente a uma realidade de centrais de compras no Brasil. É um outro ponto que eu não ouvi ninguém falando, entendeu? Como se faz, numa situação dessas, de múltiplos órgãos em rede atuando? Nós temos que tentar encontrar algum caminho para isso. Não foi pensado, de fato. Outro problema que a gente tem com o agente de contratação é o fato de ele ter que ser servidor efetivo. E, obviamente, nós temos que olhar essa lei como um artefato que foi construído de uma maneira também política. Foi colocada aí a “valorização” da figura do pregoeiro. E uma vez colocada lá, eu vejo gente tentando arrumar uma saída para isso. Falam que “isso é norma específica, só para União e cada um regulamenta por si”. São saídas. O que eu posso dizer, de uma maneira muito tranquila, é que em tudo que eu falo, evito polêmica, ao máximo. Não só porque eu quero a vida tranquila, porque não é o momento. O momento é de trabalho. Nesse momento quem pode lhe dar segurança jurídica? A Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro (LINDB), as instituições. São as instituições que têm que dizer. É óbvio que o município, por exemplo, tem dois caminhos. Ele pode estabelecer uma norma que defina o seguinte: “aqui não precisa, pode ser cargo em comissão”, pode ter um Tribunal de Contas que dirá que isso está errado, ou não vai falar nada, ou pode fazer uma consulta prévia. Só que a consulta amarra, a consulta vincula. Eu vejo que, de fato, teremos alguns municípios acima de 20 mil habitantes que não tenham o período de seis anos para poder usar, talvez não vão usar a lei agora. Porque tem pregoeiro que não é servidor efetivo etc. Então esse é um risco que se corre, de quem irá tocar tudo não ser servidor efetivo e depois mandar para

alguém que é efetivo assinar. Os órgãos de controle que vão ter que trazer uma dinâmica de implantação para essa lei. Temos uma grande massa de pregoeiros no Brasil que são cargos em comissão que trabalham muito. É um pessoal que está há muito tempo no cargo, que paga curso com o próprio dinheiro e que, obviamente, tem um *know-how* e uma *expertise* que a gente teria que arrumar algum caminho.

AH: Para encerrar, considera que, com todo esse processo de atualização legal, novas práticas que venham surgindo nos órgãos e entidades, as realidades que demandem novas soluções (como tem sido a pandemia), as compras públicas tenham ganhado maior importância? Considera que já temos uma percepção de seu caráter estratégico no Brasil?

RF: Sim. Foi conferido às compras um olhar estratégico, temos que fazer uma análise de *stakeholder*, para ver assim, por quem que foi? Será que pela sociedade, pelo gestor público, pela alta administração, por quem trabalha em compra? Então eu acho que você tem diferentes lentes, se a alta administração está vendo que compra pública é estratégico, então um sintoma claro seria o quê? Fortalecer as equipes de compras. E eu não vejo isso, de modo geral. Eu ainda vejo equipes de compra que estão com pouca gente, com poucos recursos, com pouco investimento em capacitação. A sociedade vai a um hospital, a sociedade vai a uma escola pública, vai a uma creche, vai a um posto de saúde. E talvez a sociedade, principalmente a mais carente, veja como estratégica, às vezes sem nem saber o que é, uma concepção estratégica, mas ela sente na pele que é estratégica, porque ela realmente vai ao posto de saúde e não tem atendimento, não tem o medicamento, não tem ou não consegue fazer o exame e por aí vai. Então a sociedade vê e quando você ouve uma discussão de corrupção e tudo, no fundo isso dói muito na percepção social. E o último *stakeholder* que eu poderia dizer é de quem carrega o piano e quem carrega o piano talvez não tenha a percepção que o que ele faz é visto pelos outros como estratégico. Eu acho que é isso. E é bom ter essa valorização, então eu acho que às vezes não é valorizado pela alta administração, porque compra é sempre

atividade meio, não é finalística nos órgãos. Então se você comparar, muitas vezes você vai ter menos gente, menos recursos do que uma área fim. Mas se partirmos do pressuposto da governança, maximizar a relação de agência e de que todo poder emana do povo, podemos dizer que deveria preponderar essa visão de ser uma atividade estratégica, mas não só da visão. A visão acompanhada da valorização em termo de substratos de recursos. A minha esperança é que não acabemos com o fôlego que conseguimos com a nova lei. Porque estamos num fôlego de muita entrega, de muita inovação, seja com o Portal Nacional, seja com muita coisa que venha por aí. Eu sei que sou um cara muito esperançoso. Eu realmente tenho a esperança, e uma esperança baseada em trabalho, que vamos conseguir, fruto da nova lei, do novo diálogo com o mercado, de tudo que a gente consiga, de fato, alçar às compras públicas a valorização que merecem. Fico muito tranquilo com isso.