

# CASO

Submissão: 13/07/2023 | Aprovação: 03/10/2023

DOI: <https://doi.org/10.12660/gvcasosv13n2c10>

## DECISÕES LOGÍSTICAS EM POLÍTICAS PÚBLICAS: O CASO DA MANUTENÇÃO ESCOLAR

### *Logistics decisions in public policies: the case of school maintenance*

Regiane Malta<sup>1</sup> | [regiane.malta@usp.br](mailto:regiane.malta@usp.br)

José Carlos Vaz<sup>1</sup> | [vaz@usp.br](mailto:vaz@usp.br)

<sup>1</sup>Universidade de São Paulo.

#### RESUMO

Em meio a uma situação alarmante, atores escolares mobilizam-se a fim de pressionar a Secretaria Municipal de Educação da cidade de Santa Maria da Cruz Verde, com o objetivo de encontrar uma solução para aumentar a eficiência e eficácia das manutenções prediais das escolas do município. É necessário repensar as decisões logísticas, seus objetivos, responsabilidades, comunicação com as equipes e políticas aplicadas, assim como seus *trade-offs* em um contexto político e organizacional complexo. Faz-se necessária a ajuda de um especialista que elabore uma proposta de solução a qual sintetize as necessidades e ofereça orientações para sua implantação.

**Palavras-chave:** logística pública, *trade-offs*, gestão pública, política de manutenção.

#### ABSTRACT

*In the middle of an alarming situation, school actors are mobilizing to put pressure on the County Department of Education of the city of Santa Maria da Cruz Verde, with the aim of finding a solution to increase the efficiency and effectiveness of building maintenance at schools in the county. It is necessary to rethink logistical decisions, their objectives, responsibilities, communication with teams and applied policies, as well as their trade-offs in a complex political and organizational context. It is necessary to have the help of a specialist who can prepare a proposal for a solution that summarizes the needs and offers guidance for its implementation.*

**Keywords:** public logistics, *trade-offs*, public management, maintenance policy.

Na cidade de Santa Maria da Cruz Verde, o dia amanheceu agitado na Secretaria Municipal de Educação. Ao chegar ao trabalho às 8 h, a Secretária Municipal de Educação, sra. Cecília Freire, deparou-se com uma comitiva composta pelas diretoras e diretores das 40 escolas do município, além de representantes dos(as) professores(as) e do presidente do Sindicato Municipal dos Profissionais da Educação, que acompanha a situação de perto. Foram exigir providências para a melhoria da manutenção predial das escolas, depois de um acidente, no dia anterior, que por pouco não gerou vítimas fatais em uma escola: por conta de uma infiltração não consertada adequadamente, um pedaço do revestimento de uma parede soltou-se e caiu a poucos centímetros de um grupo de crianças do primeiro ano do ensino fundamental.

A manutenção predial das escolas é realizada por quatro equipes terceirizadas, duas dedicadas aos serviços mais simples (Organização Consertatudo Ltda.) e duas, àqueles mais complexos (Construtora Pereirinha Ltda.), contratadas e gerenciadas pela Secretaria de Obras, com recursos da Secretaria de Educação. Existem reclamações quanto aos serviços prestados pelas duas empresas. Os diretores e diretoras de escolas afirmam que os serviços não são executados da melhor forma possível, muitas vezes de maneira incompleta. Não é incomum que novas solicitações de manutenção precisem ser feitas para complementar serviços mal-executados. Além disso, a oposição apresentou denúncia ao Ministério Público contra o prefeito, por conta de supostas irregularidades na contratação dessas organizações. A Secretária teme que o acidente de ontem, causado por problemas de manutenção, seja objeto de nova ação do Ministério Público.

As principais queixas dos(as) dirigentes escolares e professores(as) são:

- grande demora no atendimento às solicitações de consertos, mesmo aqueles muito simples (torneiras com vazamento, vidros quebrados etc.);
- inflexibilidade do chefe do Setor de Manutenção Predial da Prefeitura (SMPP), sr. Paulo Barros, que insiste em enviar equipes de manutenção apenas após receber ofício em papel assinado pela direção da escola;
- inexistência de critérios claros para organização do atendimento pelo SMPP;
- não há uma estrutura de atendimento de situações emergenciais, que hoje são atendidas pelas equipes de serviços simples ou de serviços complexos, dentro de suas escalas normais.
- relutância do chefe do SMPP em dar prioridade a consertos emergenciais. Isso faz com que as direções tenham que pedir como um favor que as solicitações emergenciais sejam atendidas rapidamente, pois não há critérios claros para que sejam tratadas como prioritárias;

- negativas de informação do SMPP à direção das escolas sobre a programação de atendimento, não havendo um sistema que possa ser consultado. É comum que equipes de manutenção se apresentem na escola para iniciar atividades de conserto ou reforma em dias em que ocorrem atividades que conflitam com a manutenção;
- ocorrência constante de falta de material no almoxarifado do SMPP, ocasionando maior atraso no atendimento;
- demora na entrega dos materiais de construção às escolas. Estima-se que, em 20% dos casos, as equipes ficam paradas por falta de material não entregue pelo almoxarifado.

A Secretária Municipal de Educação concorda com a gravidade do problema, mas se ressentida da falta de informações para decidir. Não conhece a produtividade das equipes de manutenção nem tem informações sobre o estoque de materiais ou sobre o consumo efetivo destes. Depois de muito esforço, a equipe da sra. Cecília Freire conseguiu reunir no quadro abaixo um resumo da situação da manutenção escolar no município, com estimativas a partir dos registros das escolas e da execução orçamentária (o SMPP negou-se a fornecer informação):

**Quadro 1.** Quadro-resumo da situação da manutenção predial escolar em Santa Maria da Cruz Verde (dados estimados)

Tipo de serviço	Demanda mensal média por escola	Equipes disponíveis	Tempo médio de espera para atendimento (estimativa)	Custo mensal por equipe (em R\$)	Gasto mensal com materiais (em R\$)
Simplex	4	2	10 dias úteis	4.000	3.000
Complexo	1	2	20 dias úteis	10.000	9.000
Emergencial	2	0 (atendimento pelas equipes regulares)	5 dias úteis	não especificado (diluído no custo das equipes regulares)	não especificado (diluído no custo das equipes regulares)

Fonte: Secretaria Municipal de Educação de Santa Maria da Cruz Verde.

Os diretores e diretoras das escolas exigem da Secretária uma mudança na situação, com:

- redução do tempo médio de atendimento para dois dias em caso de serviços simples e cinco dias para serviços complexos;
- melhoria dos procedimentos relacionados à solicitação e acompanhamento de pedidos de manutenção escolar;
- atendimento imediato para casos de emergência.

Aparentemente, a margem de manobra para encontrar uma solução é pequena. É possível modificar a composição e responsabilidades das equipes, mantendo-se o valor total contratado. Caso se pretenda alocar mais recursos à manutenção, será necessário fazer escolhas. A Secretaria de Educação dispõe de condições de realocar adicionalmente até R\$ 10 mil por mês para os serviços de manutenção, retirando-os dos programas de qualificação de professores. Logicamente, essa é uma escolha difícil, porque o programa surgiu de uma demanda dos profissionais de educação e é muito bem avaliado.

Além disso, a Secretária de Educação teme que os novos recursos, uma vez destinados ao SMPP, sejam utilizados pela Secretaria de Obras sem muita preocupação com a eficácia dos serviços, ou mesmo para outras prioridades do Secretário de Obras, em vez da manutenção escolar.

As mudanças nos procedimentos de atendimento enfrentam dificuldades políticas. A Secretária de Educação não tem governabilidade sobre o chefe do SMPP, que responde ao Secretário de Obras do município, sr. Jair Rachid, com quem tem uma relação de amizade e parceria política de muitos anos, o que faz dele mais que um mero subordinado. A Secretária de Educação não tem condições políticas de entrar em conflito aberto com o Secretário de Obras, que possui uma enorme influência junto ao prefeito e à bancada situacionista na Câmara Municipal. Ele é um ex-vereador e potencial candidato a prefeito.

A sra. Cecília Freire pediu aos diretores e diretoras das escolas que aguardassem alguns dias para que tivesse uma solução para apresentar ao Secretário de Obras. Ela entende que será possível convencê-lo a, pelo menos, ouvir suas propostas: por conta de sua pretensão política, o sr. Jair Rachid quer evitar ser taxado como inimigo da educação pelo Sindicato dos Profissionais de Educação, cujos dirigentes são alinhados claramente à oposição.

A Secretária telefonou para o sr. Jair Rachid na presença da comitiva e agendou uma reunião no prazo de 20 dias. É o tempo que tem para encontrar uma saída. Depois disso, o Sindicato dos Profissionais de Educação poderá deflagrar uma greve, com o discreto apoio das direções das escolas. A sra. Cecília Freire conhece o risco de perder seu cargo, se tiver que enfrentar uma greve em ano eleitoral.

Para formular a proposta de resolução do problema, a Secretária de Educação resolveu solicitar seu auxílio especializado. A encomenda tem o seguinte objeto:

- Proposta de solução para o problema da manutenção predial escolar do município, levando em conta os aspectos econômicos, políticos e organizacionais. A proposta deve garantir:
  - \* aumento da eficácia e eficiência dos serviços de manutenção;
  - \* melhoria da gestão dos serviços;
  - \* viabilidade política de sua implantação.

A fim de atender a demanda da Secretária, elabore um relatório técnico que sintetize a solução proposta com medidas claramente apresentadas e ofereça, também, orientações para

sua implantação. São essas as sugestões que a Secretária de Educação discutirá com o Secretário de Obras, na reunião que ocorrerá dentro de 20 dias.

**A estrutura sugerida para o relatório técnico é apresentada abaixo:**

- \* introdução com os principais aspectos do caso;
- \* descrição detalhada da proposta de solução;
- \* especificações de alterações na gestão das equipes;
- \* nível de manutenção (preventiva, preditiva e/ou corretiva);
- \* tipos e frequências estimadas das manutenções (simples, complexa e emergencial);
- \* externalidades de outras áreas em decorrência da proposta;
- \* atores impactados;
- \* novo cenário de custos;
- \* resultados na qualidade dos serviços;
- \* possíveis pontos de conflito;
- \* quadro-resumo comparativo com pontos positivos e negativos da proposta.

Caso se defronte com alguma lacuna de informação para resolver o problema, faça as suposições que considerar necessárias, indicando-as em nota de rodapé.