

Elevar a função de compras de Santiago, Chile



Os serviços de coleta de resíduos são prestados por empreiteiros em Santiago, Chile.

Como parte da iniciativa What Works Cities da Bloomberg Philanthropies, o Government Performance Lab forneceu assistência técnica pro bono para ajudar o Município de Santiago a estabelecer um sistema estratégico de compras para aplicar estratégias de contratação orientadas a resultados a contratos de alta prioridade.

O desafio: Antes do envolvimento da GPL, o Município de Santiago enfrentou dificuldades em avançar as prioridades políticas nas suas principais aquisições. A fase de planejamento anterior à contratação normalmente carecia de uma discussão de metas e uma avaliação do desempenho passado, limitando as melhorias na prestação de serviços e na relação custo-benefício. Ao longo dos anos, iniciativas legais bem-intencionadas para promover a integridade nas contratações governamentais transformaram as compras em um processo orientado por regras. Numerosas regulamentações sufocaram a inovação, levando a termos contratuais que permaneceram inalterados por décadas. Uma ênfase obstinada na conformidade criou silos de comunicação no processo de aquisição, restringindo ainda mais os resultados. Em muitos casos, a equipe do departamento trabalhou de forma independente, elaborando os termos de suas solicitações com pouca orientação sobre objetivos estratégicos, restrições legais ou restrições orçamentárias até os estágios finais do ciclo de contratação. Como resultado, os procuradores da cidade e os funcionários administrativos rejeitaram os contratos antes de serem executados devido a problemas com o processo de aquisição. Em geral, havia a necessidade de uma melhor coordenação e feedback positivo em torno do processo de aquisição.

Aplicação de estratégias de contratação orientadas a resultados: Para planejar aquisições de alta prioridade com base em metas municipais e restrições orçamentárias, a GPL e o Município:

- 1) **Desenvolveram um sistema centralizado de compras estratégicas.** A GPL projetou uma estrutura organizacional para gerenciar contratos de alta prioridade, aprimorar o planejamento de aquisições e aumentar a colaboração interdepartamental. O sistema foi lançado inicialmente provisoriamente, liderado pelo Diretor Adjunto de Planejamento. O sistema consiste em:

- a. **A Comissão de Contratos Estratégicos com liderança executiva municipal.**
A comissão convoca o Administrador Municipal, o Diretor de Planejamento, o Chefe de Gabinete do Prefeito e o(s) diretor(es) do(s) departamento(s) que emitem a solicitação. Eles selecionam aquisições de alta prioridade e definem suas metas de alto nível, fornecendo orientação sobre critérios relevantes para elaborar a solicitação.
 - b. **Grupo de trabalho multifuncional para cada contrato de alta prioridade.**
Para fomentar a colaboração interdepartamental, o grupo inclui um representante da divisão de compras, um membro do departamento que emite a solicitação e um delegado do Administrador Municipal. Para navegar no complexo cenário regulatório, o grupo também conta com um representante do Departamento Jurídico. A equipe desenvolve recomendações para melhorar os resultados do contrato analisando o desempenho anterior, avaliando criticamente os requisitos do contrato, alinhando os pagamentos com as metas do contrato e implementando outras estratégias de contratação orientadas a resultados relevantes. Suas ideias são levadas à Comissão de Contratos Estratégicos para validação e orientação sobre a implementação.
- 2) **Testado novo sistema de aquisição de serviços de saneamento.** Para testar o novo sistema, o Comitê de Contratos Estratégicos encarregou um grupo de trabalho de desenvolver uma solicitação para prestação de serviços de saneamento em um dos bairros comerciais mais importantes da cidade (Vega Poniente). Mudando a abordagem de negócios como de costume para a elaboração de solicitações, os participantes coletaram evidências sobre o desempenho de contratos anteriores e estruturaram o escopo do trabalho de acordo com suas descobertas. Os novos termos do contrato definiram claramente os resultados desejados e os padrões de serviço, eliminando requisitos desnecessários do escopo do trabalho. Pela primeira vez na história do departamento, a RFP introduziu métricas de resultados objetivos e requisitos de relatórios de contratados. Para aumentar a responsabilidade, as novas especificações incluíram tecnologia de sensoriamento remoto e pagamentos vinculados ao desempenho do contratado. Essas inovações servirão de modelo para futuras solicitações departamentais.
 - 3) **Estabelecer um roteiro para adotar formalmente o Sistema Estratégico de Compras.** A GPL apoiou o Secretário Municipal de Planejamento a tirar lições do piloto para ajudar a integrar o novo sistema no processo regular de compras do Município. No início de cada ano fiscal, a Comissão de Contratos Estratégicos designará grupos de trabalho para contratos de alta prioridade. Eles serão selecionados a partir de uma lista de aquisições direcionadas para emissão ou renovação em um futuro próximo que são consideradas críticas com base em seu valor em dólares e/ou relevância política. A GPL também desenvolveu um plano de trabalho modelo para agilizar as reuniões e resultados dos grupos de trabalho. Inicialmente, o sistema será sustentado como um esforço gerido pela Secretaria Municipal de Planejamento com apoio do Gabinete do Prefeito.

Os resultados: O piloto obteve o apoio de funcionários departamentais que estavam ansiosos para reformar sua abordagem tradicional de desenvolvimento de contratos. A Comissão de Contratos Estratégicos forneceu um local único para elevar as recomendações e para a administração tomar decisões com base nas melhores evidências disponíveis. O grupo de trabalho promoveu a colaboração, fornecendo papéis claros para todos os participantes do projeto. Ao final do piloto, o Diretor Adjunto de Planejamento apresentou ao Comitê de Contratos Estratégicos uma lista de sete contratos de alta prioridade para 2019. Nos próximos meses, a Prefeitura planeja implementar as reformas regulatórias e administrativas para codificar o Sistema de Compras Estratégicas. Esse sistema fará parte de um amplo esforço municipal para adotar as melhores práticas gerenciais e promover melhorias de desempenho.