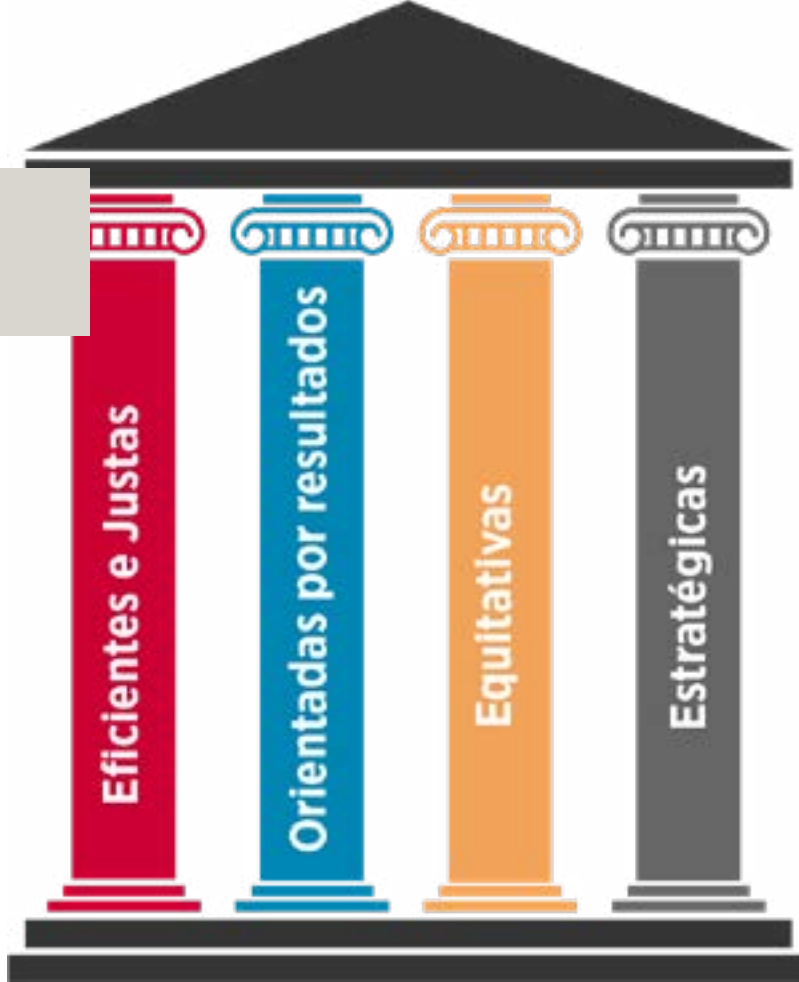




Guia prático



# O que é excelência em compras públicas?

Autores: Kailey Burger Ayogu, Elena Hoffnagle, Jeffrey Liebman e Kate Mertz

Colaboradores: Shylah Duchicela, Caroline Cavallari, Colin Erhardt, Maja Gray, Charley Kargman, Hope Patterson e Greg Wass

Neste guia prático, você irá:

- Compreender os quatro pilares de excelência em compras do GPL
- Aprender sobre estratégias inovadoras para alcançar a excelência em compras em seu estado ou município

# Contexto

Muitas das funções mais importantes do governo estadual e local – desde a construção de estradas, apoio à população em situação de rua e o fornecimento de desenvolvimento profissional – envolvem a contratação de bens e serviços fornecidos pelo setor privado ou por organizações sem fins lucrativos. Aumentar a eficiência das compras é, portanto, um componente crucial para melhorar o desempenho dos governos, especialmente quando se trata de promover resultados melhores e mais equitativos para a população.

Até o momento, o Laboratório de Desempenho em Governos (Government Performance Lab – GPL) concluiu mais de 200 projetos em 35 estados. Por meio desse trabalho, vimos repetidamente governos alavancarem com sucesso sua função de compras públicas para fazer grandes progressos em suas prioridades estratégicas. Esses resultados definiram nossa estrutura de excelência em compras públicas; esperamos que ela permita aos governos avaliar o estado atual de suas práticas de compras e traçar um curso para transformar as compras em uma força real de mudança em vez de uma função administrativa de apoio.

Este documento é uma ferramenta para a ação. À medida que apresentamos cada pilar da estrutura, você verá estratégias destacadas que seu governo pode implementar e exemplos de como os governos estaduais e locais usaram essas estratégias para produzir resultados transformadores.

Acreditamos que excelentes sistemas de compras são eficientes e justos, orientado por resultados, equitativos e estratégicos.



## Eficientes e Justas

O processo de compras é eficiente, convidativo e transparente.



## Orientadas por resultados

Programas, produtos e serviços contratados fornecem os resultados desejados.



## Equitativas

A compra promove a mobilidade econômica para grupos historicamente marginalizados e oferece serviços de alta qualidade para todos.



## Estratégicas

As compras passam a ser consideradas uma função estratégica e recebem recursos condizentes para tal.

# **I. Eficiente e Justas:** *O processo de compras públicas é eficiente, convidativo e transparente.*

## **Como definimos um cenário de excelência**

Um excelente processo de compras é fácil de navegar e acessível para todos os envolvidos - equipes do governo, fornecedores novos e existentes e partes interessadas da comunidade. Também é justo e transparente, com as empresas acreditando que as decisões de concessão estão sendo tomadas com base no mérito e de acordo com procedimentos claramente estabelecidos. Os fornecedores estão interessados em fazer negócios com o governo e sabem como participar do processo de contratação. A equipe do governo não teme o momento em que deve começar a redigir uma nova contratação ou enviar uma solicitação para uma pequena compra em reais. E, finalmente, um processo eficiente, justo e transparente significa que um governo obtém os bens e serviços que precisa rapidamente. Atrasos nos contratos são raros e a população nunca fica esperando meses ou anos pelo lançamento de um novo programa devido a problemas relacionados à compra. Práticas de compras eficientes e justas são a base necessária para um governo alavancar a contratação para atingir seus objetivos estratégicos e resultados esperados para a população.

## **Desafio**

Os governos estaduais e locais são frequentemente prejudicados por processos de compras que são lentos, complexos e excessivamente burocráticos. Durações longas de ciclo e procedimentos confusos frustram a equipe e resultam em mais tempo gasto em tarefas administrativas do que na estratégia. Essas ineficiências também criam dificuldades para fornecedores. Etapas confusas ou intimidadoras do processo—incluindo a autenticação de formulários e a leitura de processos de contratação com centenas de páginas – podem impedir as empresas de entrarem na licitação.

Simplificar o processo de compras é essencial para que as equipes tenham mais tempo e possam se concentrar em projetos e trabalhos que melhorem o desempenho dos programas e serviços e, conseqüentemente, os resultados para a população. Sem um processo de compras simplificado e consistente, é quase impossível para os governos adotar uma abordagem estratégica para comprar ou atrair um conjunto mais diversificado de fornecedores. A eficiência é o passo fundamental antes de concentrar esforços para elaborar contratações orientadas por resultados, equitativas e estratégicas.

## Soluções

- **Use o mapeamento de processos e pesquisas de fornecedores para diagnosticar e eliminar pontos desafiadores de processo e pontos problemáticos.** O mapeamento de cada etapa do processo de compras cria um entendimento compartilhado, promove a adesão das principais partes interessadas para melhorar o processo e ajuda a diagnosticar pontos desafiadores. Pesquisas e questionários com fornecedores e grupos focais podem destacar e explicar ainda mais os pontos problemáticos que as empresas enfrentam ao participar de licitações.
- **Padronize e consolide para reduzir a carga administrativa.** Os documentos do edital da contratação e formulários associados devem ser concisos, usar linguagem simples e evitar exigências desnecessárias. A consistência do documento pode reduzir o tempo de revisão.
- **Realize um inventário de contratos para identificar oportunidades de economia de custos.** Com uma perspectiva abrangente sobre compras, os governos podem eliminar contratos duplicados ou desnecessários, identificar oportunidades de compra em grandes quantidades, comparar preços com o que municípios ou estados semelhantes estão pagando por serviços semelhantes e priorizar compras de produtos e/ou serviços que estejam encarecendo rapidamente.
- **Melhore a página inicial de compras públicas no site do governo para promover a participação e a competição.** Uma página inicial transparente e com linguagem inclusiva pode incluir perguntas frequentes para fornecedores em potencial, cadastro de fornecedores, previsões de contratos futuros e editais de contratações ou parcerias de fácil acesso.
- **Acompanhe e compartilhe os principais indicadores de desempenho (KPIs) para manter o foco na melhoria das compras.** Reuniões regulares sobre compras públicas com lideranças da área para discutir indicadores como duração de ciclo de licitação, número de propostas recebidas e o cumprimento ou não do montante destinado às pequenas empresas, cria responsabilidade e sinaliza um compromisso com a excelência.

## Um exemplo de Tulsa, Oklahoma: Engajar a equipe para melhorar o processo de compras



Em Tulsa, poucos funcionários da cidade entendiam bem o processo de compras e alguns fornecedores se sentiam sobrecarregados ou confusos sobre como fazer negócios com a cidade. Com a ajuda do GPL, Tulsa criou o Comitê Diretor de Excelência em Compras (Procurement Excellence Steering Committee - o PESC), um órgão interdepartamental de 16

membros que identifica regularmente pontos problemáticos nos processos de compras, desenvolve soluções e alinha práticas entre os departamentos. Os projetos liderados pelo PESC incluíram a criação de mapas de processos para identificar pontos problemáticos e a implementação de correções para melhorar a experiência do fornecedor e economizar tempo (por exemplo, consolidar formulários necessários, digitalizar o registro do fornecedor e mudar o momento de revisão do processo pela equipe jurídica). Eles também analisaram fatores externos e publicaram uma pesquisa de fornecedores que deu às empresas a oportunidade de compartilhar feedback sobre o processo de compras. Agora, a equipe da cidade renovou o envolvimento e o interesse em tornar a compra uma função estratégica e as durações de ciclo de processos de compras foram recentemente reduzidas em quase um mês devido a um processo de compra mais simplificado.

## **II. Orientadas por resultados:** *Produtos e serviços contratados fornecem os resultados desejados.*

### **Como definimos um cenário de excelência**

Desde as reuniões iniciais de planejamento até a assinatura do contrato, todo o processo de compras é focado em resultados. Antes de redigir contratações de alta prioridade, os governos analisam os resultados atuais para identificar oportunidades de melhoria, realizam pesquisas de mercado robustas para se informar sobre custos e novas abordagens e envolvem os destinatários dos serviços para entender suas necessidades. Os documentos de contratação se concentram nos resultados desejados e incluem escopos de trabalho não excessivamente prescritivos que inspiram a comunidade de fornecedores a inovar. Quando apropriado, os contratos especificam metas de desempenho e incluem incentivos, que fazem com que tanto fornecedores quanto equipes do governo se concentrem nos resultados a serem atingidos. Os contratos são gerenciados ativamente por meio de reuniões regulares com os fornecedores para revisar os dados de desempenho.

Em última análise, todas essas atividades resultam em contratos prioritários, que têm maior probabilidade de atingir as metas de resultado desejadas pela administração pública - sejam elas a redução nos tempos de resposta à emergências, parques com melhor manutenção e conservação ou melhor acesso a programas voltados à saúde comportamental para jovens.

### **Desafio**

Muitas vezes, uma contratação padrão é uma lista prescritiva de atividades, em vez de uma oportunidade para que os fornecedores forneçam seus conhecimentos e colaborem. Os escopos de trabalho podem ser longos, altamente restritivos e reciclados de documentos de contratação anteriores - resultando em propostas focadas na conformidade e em fazer exatamente o que foi feito antes, em vez de focar nos resultados e no atendimento das necessidades da população. Frequentemente, os governos esperam que essa prescritividade garanta os resultados de suas contratações, mas geralmente ocorre o contrário. Sem uma meta de resultado identificada e um plano para acompanhar o progresso em direção a essa meta, a equipe recorre a uma abordagem de “definir e esquecer” para o gerenciamento de contratos. Muitas vezes, a população, e especialmente grupos historicamente marginalizados, acabam recebendo serviços de baixa qualidade e que não atendem às suas reais necessidades.

Para promover os resultados e reduzir as desigualdades, é importante que governos implementem, cada vez mais, contratações orientadas por resultados e abordagens mais estratégicas de gerenciamento de contratos.

## Soluções

- **Oriente cada compra em torno dos objetivos que ela deve alcançar.** O processo de planejamento é um momento essencial não apenas para identificar os resultados esperados que serão entregues à população a partir do investimento do governo, como também para informar às partes interessadas como essa aquisição pode ajudar a atingir esses resultados. Identificar os resultados esperados pode ajudar a superar a tendência de secretarias ou outros órgãos governamentais de renovar contratos sem pensar no potencial de obter melhores resultados com uma nova abordagem, novo fornecedor ou um novo contrato.
- **Realize uma pesquisa de mercado robusta que coloque a população em primeiro lugar.** As atividades que podem definir a redação da contratação incluem a consulta da equipe e de especialistas em conteúdo, revisão do desempenho do contrato anterior, emissão de solicitações de informações ou consultas públicas para coleta de feedback da população ou eventuais usuários e usuárias do serviço ou produto.
- **Escreva escopos de trabalho que se conectem a objetivos claros e inspire fornecedores a inovar.** Os escopos devem evitar a especificidade excessiva e, em vez disso, criar oportunidades para que os fornecedores usem seus conhecimentos de forma criativa.
- **Gerencie contratos ativamente usando dados de desempenho em tempo real.** Para cada contrato, reúna-se regularmente com o fornecedor para alinhar as metas do projeto, acompanhar o progresso e solucionar problemas na prestação de serviços. Use dados de desempenho em tempo real para melhorar os resultados ao longo do tempo.
- **Estabeleça avaliações regulares ou de fim de contrato sobre o desempenho do fornecedor.** Exija que a equipe reflita sobre os resultados de um contrato e registre o desempenho do fornecedor em um banco de dados centralizado. As equipes de compras podem usar essas avaliações para definir futuras decisões de contratação.

## Um exemplo do estado de Connecticut: Usando uma contratação voltada para resultados para incentivar mais inovação e parcerias entre fornecedores



Como uma agência relativamente nova, o Escritório de Primeira Infância (Office of Early Childhood - o OEC) de Connecticut carecia de capacidade interna e estruturas para realizar uma abordagem centralizada para concessão de doações e supervisão de serviços sociais essenciais. A compra era vista como uma função puramente administrativa; o gerenciamento de

contratos limitava-se a medir a conformidade, não o impacto sobre as crianças e família. Os contatos do programa sabiam que os serviços estavam sendo prestados, mas não tinham os dados para avaliar a eficácia desses serviços e quais melhores práticas poderiam ser compartilhadas entre os provedores para melhorar os serviços em todo o estado.

Em resposta, a equipe do GPL apoiou no desenvolvimento de um processo totalmente novo para a aquisição de serviços essenciais de visita domiciliar da OEC. O GPL trabalhou com a equipe de Concessões e Contratos para redesenhar o documento padrão de contratação de visitas domiciliares do OEC, incluindo objetivos claros, resultados esperados e medidas de desempenho do programa para estabelecer uma estrutura inicial para uma gestão de desempenho baseada em dados. Para garantir a continuidade das mudanças implementadas, o GPL treinou a equipe em gestão de desempenho e ajudou a desenhar uma nova estrutura, que ofereceria reuniões regulares entre os fornecedores e a equipe do OEC. Ao contrário das reuniões anteriores focadas em conformidade, as novas estruturas de reuniões foram dedicadas à qualidade e ao impacto do serviço. A equipe e os provedores do OEC revisam em conjunto os principais indicadores de desempenho (KPIs) para medir o progresso em direção aos resultados desejados, analisar quaisquer discrepâncias na prestação do serviço entre as regiões e solucionar problemas para criar melhores práticas consistentes em todo o estado. Dados essenciais sobre inscrição pré-natal e demografia racial, entre outros tópicos, agora não são apenas relatados, mas usados para melhorar e ajustar continuamente os serviços de visita domiciliar para serem mais equitativos e eficazes. O trabalho de visita domiciliar do GPL será a abordagem padrão do OEC para todos os contratos de serviço social subsequentes.



### **III. Equitativas:** *A compra promove a mobilidade econômica para grupos historicamente marginalizados e oferece serviços de alta qualidade para a população.*

#### **Como definimos um cenário de excelência**

Um governo que promove com sucesso a equidade de compras avança significativamente o número de contratos e recursos financeiros indo para empresas pertencentes a grupos historicamente marginalizados; mas não para por aí. Um governo com foco na equidade também mantém a equidade na prestação de serviços em primeiro lugar, com o governo aprendendo com usuários e usuárias finais e identificando e melhorando regularmente as desigualdades na qualidade do serviço. As lacunas na prestação e na qualidade dos serviços públicos, que privilegiam certos grupos em detrimento de outros, são descobertas e solucionadas.

#### **Desafio**

Muitos governos declaram a intenção de fazer mais negócios com pequenas empresas e empresas pertencentes a grupos historicamente marginalizados, mas muitas vezes têm dificuldades para fazer avanços significativos em relação ao montante financeiro e de contratos que vai para essas empresas. Como é mais simples conseguir um contrato com o governo depois que você já fez negócios com o governo, o ciclo histórico de barreiras para alguns fornecedores e privilégios para outros continua a favorecer empresas maiores e lideradas por pessoas de grupos historicamente privilegiados em detrimento daquelas lideradas por pessoas de grupos historicamente marginalizados.

Mas a equidade nas compras governamentais não se trata apenas de quais empresas recebem contratos governamentais; é também sobre quem está se beneficiando desproporcionalmente dos serviços contratados. Podem existir disparidades no fornecimento ou distribuição de serviços governamentais entre bairros, regiões ou populações. Como o poder e o acesso aos processos de tomada de decisão geralmente são distribuídos de forma desigual, as alocações de recursos também podem ser desiguais. Por exemplo, buracos podem ser preenchidos mais rapidamente em áreas de uma cidade onde as pessoas têm maior poder econômico ou político.

As práticas de compras podem se tornar uma ferramenta poderosa para ajudar o seu governo a obter resultados mais justos e equitativos para sua população e seus fornecedores.

## Soluções

- **Projete contratações pensando em diferentes empresas e faça a divulgação para incentivar a licitação.** Considere oportunidades para reconhecer o valor específico que negócios mais diversos podem trazer e inclua perguntas que permitam aos fornecedores descrever esse valor. Realize uma divulgação direcionada para identificar pequenas empresas e empresas lideradas por pessoas de grupos historicamente marginalizados e incentivá-las a participar da licitação.
- **Facilite os processos para que todas as empresas possam fazer negócios com o governo.** Os documentos de contratação devem ser concisos, usar linguagem acessível e evitar exigências desnecessárias. Forneça orientações claras sobre o processo e previsões das próximas compras. Implemente programas de pagamento imediato e reduza obrigações excessivas, seguros ou outras exigências onerosas. Considere separar certos contratos para criar oportunidades para pequenas empresas.
- **Invista em treinamento e desenvolvimento de negócios.** Organize feiras de fornecedores e eventos de networking para empresas pequenas e diversas e forneça programas de treinamento ou de mentoria. Conecte as empresas ao capital inicial por meio de investimentos, recursos e programas de empréstimos. Dê feedback aos fornecedores que não forem bem sucedidos para que eles possam melhorar.
- **Meça e corrija as disparidades de serviço.** Colete e revise regularmente os dados de desempenho em tempo real por subgrupo (por exemplo, determinadas populações ou regiões geográficas) e reúna-se regularmente com fornecedores para ter conversas colaborativas sobre tendências de desempenho e resultados. Tome medidas para melhorar a equidade na prestação de serviços depois de analisar esses dados.
- **Forneça os recursos adequados para todas essas atividades.** Tenha uma equipe dedicada exclusivamente a se concentrar na divulgação para fornecedores e/ou na reestruturação das próximas contratações para torná-las mais apropriadas para empresas menores. Igualmente importante – combine uma equipe exclusiva com investimentos em treinamento e desenvolvimento de negócios.

## Um exemplo de Boulder, Colorado: Fechando as lacunas de acesso por meio de um gerenciamento de contratos equitativo



Em Boulder, os bairros com menor poder socioeconômico da cidade não tinham acesso a uma Internet confiável de alta velocidade, limitando as oportunidades econômicas na região e afetando desproporcionalmente comunidades de baixa renda. O GPL ajudou a cidade a contratar uma empresa para construir 65 milhas de infraestrutura de fibra ótica para acabar

com essa divisão digital. Por meio do edital de contratação foi articulada uma abordagem para o gerenciamento do contrato, na qual exigia-se a colaboração regular entre a contratada e a cidade, além de um plano para relatar dados sobre a pontualidade da conclusão das principais etapas do trabalho, incluindo a limpeza, para que todas as comunidades recebessem um alto nível de serviço. Ao tornar explícitos os objetivos do projeto e comunicar-se com os fornecedores sobre eles, a cidade conseguiu contratar outras empresas pequenas e pertencentes a grupos historicamente marginalizados para fazer o trabalho. Além disso, também pôde reduzir eventuais interrupções no dia a dia dos bairros devido aos trabalhos de construção e, por fim, criou um acesso mais equitativo à banda larga em toda a cidade.

## **IV. Estratégicas:** *As compras passam a ser consideradas uma função estratégica e recebem recursos condizentes para tal.*

### **Como definimos um cenário de excelência**

Em um governo em que a área de compras públicas é priorizada, valorizada e dotada de recursos adequados, a liderança vê a compra como uma função estratégica central em vez de um setor meramente administrativo. O planejamento de compras tornou-se uma atividade estratégica, estruturada para determinar continuamente quais compras futuras são de alta prioridade e merecem atenção adicional, sendo que essas determinações ocorrem com antecedência suficiente para permitir que essa atenção seja dada. O desenvolvimento de pessoas é priorizado, com o governo construindo continuamente a capacidade técnica das equipes de compras públicas por meio de treinamentos e formações.

### **Desafio**

É comum que a compra pública seja incompreendida e subestimada pela liderança do governo, que frequentemente a considera um obstáculo administrativo, e não uma ferramenta estratégica para atingir os objetivos de uma liderança municipal ou estadual. Consequentemente, as próprias equipes de compras públicas muitas vezes vêem suas funções como puramente administrativas em vez de estratégicas. Muitas gerências de compras têm poucos recursos e enfrentam alta rotatividade de pessoal, agravando ainda mais os problemas existentes. A equipe, sobrecarregada, pode não priorizar adequadamente as compras e acaba dedicando o mesmo esforço para uma compra de baixo valor quanto para uma nova aquisição de TI de mais de milhões de reais. As contratações não são planejadas, recebendo recursos como se fossem um portfólio de projetos, mas sim como atividades pontuais, muitas vezes de última hora.

À medida que visam transformar e elevar a função de compras dentro de seus governos, as lideranças de compras devem se sentir capacitadas para colaborar entre os grupos, ganhar força diante de prioridades concorrentes e formar equipes de alto desempenho necessárias para liderar a mudança.

## Soluções

- **Priorize o trabalho de compras envolvendo a liderança sênior, comunicando os sucessos iniciais de reforma e trazendo maior visibilidade à função de compras.** Uma liderança sênior pode desempenhar um papel crucial como defensora, orientando e priorizando equipes e profissionais da linha de frente que pensam de forma estratégica.
- **Configure um processo estratégico de compras para prever, priorizar e fornecer recursos adequados para as próximas compras.** A equipe deve determinar quais compras futuras são da mais alta prioridade e alocar tempo e recursos de acordo. Por exemplo, um governo pode identificar de 5 a 10 contratos principais e designar uma equipe para realizar o planejamento estratégico e a redação da contratação, garantindo que esta seja orientada por resultados.

### Um exemplo de Glendale, Arizona: Criação de uma equipe de compras estratégicas para transformar os contratos prioritários da cidade



Em Glendale, a estrutura descentralizada da compras públicas contribuiu para que vários departamentos mantivessem contratos separados para o mesmo serviço com os mesmos fornecedores, alguns dos quais tinham desempenho ruim. O GPL ajudou Glendale a implementar um novo sistema para 25 funcionários de todos os departamentos da cidade para comporem uma “Equipe de Compras Estratégicas”

e identificarem de 3 a 5 contratos prioritários da cidade a cada ano. Usando camisetas combinando, a recém-formada Equipe de Compras Estratégicas de Glendale lançou suas ideias sobre onde a cidade deveria focar a atenção usando apresentações no estilo Ted-X. Em seguida, o corpo administrativo da cidade votou nas compras que se beneficiariam de uma discussão contínua entre os membros. Depois que essas compras prioritárias foram identificadas, a Equipe de Compras Estratégicas trabalhou durante três meses em sessões semanais para abordar os atuais desafios dos contratos e redigir novos. Depois de recomprar três serviços principais em todos os departamentos no primeiro ano, Glendale continuou esse processo nos anos seguintes. Esse sistema fez com que equipes de toda a cidade adotassem a importância estratégica da compra, melhorou a colaboração entre os departamentos da cidade e construiu relacionamentos sólidos entre os membros da equipe que realiza trabalhos semelhantes em grupos.

- **Crie um grupo de inovação de pessoas que trabalham com compras públicas, o qual se reúna regularmente para discutir as compras de alta prioridade e implementar outras melhorias de processo.** Dedicar atenção às compras, por meio de reuniões consistentes, ajudará a incorporar o pensamento estratégico ao longo do processo.
- **Treine diferentes equipes para adotar uma abordagem de compras mais focada em resultados.** Os governos devem oferecer oportunidades para o desenvolvimento profissional, e treinar e instruir continuamente equipes relevantes sobre as melhores práticas de compras que se conectam aos principais objetivos da gestão.

# Como começar essas estratégias

Transformar as compras para serem mais eficientes, justas, equitativas, voltadas para resultados e estratégicas era uma meta de muitos governos mesmo antes da pandemia da COVID-19. Mas agora, como as cidades e estados visam maximizar o impacto de novos fluxos de financiamento, ajudar na reconstrução de suas economias e atender às demandas da população por maior equidade, há ainda mais interesse. Felizmente, existem estratégias para criar mudanças e os governos já estão progredindo. Se você puder mobilizar esforços e os recursos para mudar o status quo em compras e contratos, o retorno sobre o investimento é nítido. Nós encorajamos o uso do modelo de avaliação de maturidade abaixo para analisar onde você está no caminho para a excelência em compras e obter ideias para seus próximos esforços.

## Dicas para começar

Em todo o país, vimos como adotar uma abordagem de compras e contratação voltada para resultados ajudou os governos a melhor atenderem as necessidades de sua população utilizando menos tempo, dinheiro e frustração. Mas por onde começar? Se você está apenas iniciando esta jornada, aqui estão algumas sugestões:

- **Recrute a equipe necessária para apoiar na transformação:** Caso haja recursos, seria importante alocar uma pessoa para atuar exclusivamente na gestão e gerência do projeto, por cerca de um ano, para fazer mudanças sistêmicas. Tornar essas grandes reformas apenas um pequeno componente das responsabilidades de algumas pessoas, que já têm outros escopos, muito provavelmente não será um investimento suficiente. Uma alternativa é dedicar um quarto do tempo de uma pessoa para promover mais eficiência nos processos de compras, de modo que a duração do processo de compra ou licitação possa ser reduzida e o dinheiro possa ser aplicado mais rapidamente para a população.
- **Ou, se os recursos forem limitados, comece por uma contratação específica:** Se, como muitas cidades, você não tem a possibilidade de contratar ou alocar uma pessoa para fazer esta gestão, baixe o [Guia para elaborar um RFP voltado para resultados](#) do GPL e reúna uma pequena equipe para aplicar essas estratégias a uma próxima contratação para obter um ganho rápido.

Se você tiver dúvidas ou precisar de ajuda para implementar as estratégias descritas nesta publicação, entre em contato conosco pelo e-mail [gplpen@hks.harvard.edu](mailto:gplpen@hks.harvard.edu).

Pilar	Foco	Onde muitos governos estão	O que os governos podem alcançar
<p><b>Eficiente e Justo:</b></p> <p><b>O processo de compras é eficiente, convidativo e transparente.</b></p>	<p><b><i>Eficiência do processo</i></b></p>	<p>O fluxo de trabalho de compras é inconsistente, demorado e/ou excessivamente oneroso com planejamento limitado para determinar a alocação apropriada de recursos.</p>	<p>O processo de compra é simplificado, claro e previsível, resultando em durações de processo de compras reduzidas, mais licitantes e proponentes, maior economicidade e partes interessadas mais satisfeitas.</p>
	<p><b><i>Dados e transparência</i></b></p>	<p>O envolvimento com a comunidade de fornecedores para além das compras ativas é pouco frequente e há pouca transparência sobre quais contratos existem atualmente ou serão licitados novamente em breve. Muitos fornecedores acham que o processo é injusto.</p>	<p>Os fornecedores em potencial têm acesso fácil às próximas oportunidades de compra e sentem que o governo é transparente e justo ao tomar decisões. O governo melhora continuamente seus esforços para aumentar a concorrência de fornecedores e promover a justiça e a responsabilidade.</p>
<p><b>Orientado por resultados:</b></p> <p><b>Programas, produtos e serviços contratados fornecem os resultados desejados.</b></p>	<p><b><i>Planejamento de solicitação</i></b></p>	<p>O governo normalmente se envolve de forma limitada no planejamento, pesquisa e/ou engajamento de partes interessadas antes da elaboração da contratação.</p>	<p>Para contratações de importância estratégica, ocorre uma preparação extensa para informar a estratégia e o conteúdo do documento de contratação, incluindo uma pesquisa de mercado robusta, análise do desempenho anterior, envolvimento de fornecedores, consultoria de especialistas e consulta de clientes.</p>
	<p><b><i>Redação e avaliação da solicitação</i></b></p>	<p>Os documentos de contratação são em grande parte reciclados de anos anteriores, redigidos às pressas e podem não ter uma articulação clara dos resultados que o governo espera obter do contrato resultante.</p>	<p>As contratações são voltadas para a obtenção de resultados, incluindo em sua elaboração: metas e resultados desejados, métricas de desempenho, escopos não prescritivos e critérios de avaliação propositais com o reconhecimento de como diferentes populações podem ser impactadas por um serviço ou programa.</p>
	<p><b><i>Gerenciamento de contratos e desempenho do fornecedor</i></b></p>	<p>A gestão dos contratos é focada principalmente na conformidade, em vez de no gerenciamento voltado para os resultados a serem alcançados.</p>	<p>Os contratos são gerenciados e administrados ativamente, incluindo reuniões regulares para revisar os dados de desempenho, avaliar o desempenho e os resultados do fornecedor, moldar a prestação de serviços e informar novas contratações.</p>



Pilar	Foco	Onde muitos governos estão	O que os governos podem alcançar
<b>Equitativo:</b>  <b>A compra promove a mobilidade econômica para grupos historicamente marginalizados e oferece serviços de alta qualidade para a população.</b>	<b><i>Diversidade de fornecedores e divulgação</i></b>	Pouca atenção é dada ao aumento dos gastos com pequenas empresas e empresas pertencentes a pessoas não brancas, além de esforços gerais para aumentar a concorrência de fornecedores e/ou a conformidade com as exigências estatutárias mínimas.	Um foco significativo é dedicado ao aumento da parcela de dólares do governo destinada a pequenas empresas e empresas pertencentes a pessoas não brancas, incluindo o progresso publicado em direção às metas, dimensionamento correto ou desmembramento de contratos e remoção de outras barreiras, ampla divulgação e financiamento para treinamento e desenvolvimento de negócios.
	<b><i>Prestar serviços contratados de forma equitativa</i></b>	Os dados de prestação de serviços raramente são desagregados por dados demográficos importantes, com oportunidades limitadas para a comunidade/usuários oferecerem feedback. RFPs ou contratos de alta prioridade raramente incluem considerações de equidade.	RFPs e contratos de serviços são gerenciados para aprender com os usuários finais, incorporar considerações de equidade nos termos do contrato e alcançar uma prestação de serviços equitativa, incluindo a correção de disparidades de serviços e a melhoria das experiências vividas pelos residentes.
<b>Estratégico:</b>  <b>As compras são elevadas ao nível de uma função estratégica e recebem recursos condizentes para tal.</b>	<b><i>Colaboração com as partes interessadas internas</i></b>	A liderança entende as compras principalmente como uma função transacional de apoio e o governo compra sem uma estratégia para atingir seus objetivos principais. Não há processo para determinar compras de alta prioridade.	A liderança entende as compras como uma função estratégica central e existem estruturas para determinar continuamente quais compras futuras são de alta prioridade, com a equidade incluída como um fator na priorização.
	<b><i>Treinamento e capacitação</i></b>	Há treinamento formal limitado além das regras e procedimentos básicos para funcionários do governo em compras.	O governo treina e capacita continuamente os funcionários relevantes sobre as melhores práticas de compra que se conectam aos principais objetivos e melhoram a qualidade do serviço.

A **Rede de Excelência em Compras Públicas** é uma iniciativa do Laboratório de Desempenho em Governos (Harvard Government Performance Lab - GPL) projetada para ajudar lideranças do setor público a usar as compras governamentais como uma ferramenta para melhorar os resultados para a população e promover a equidade. O **Laboratório de Desempenho em Governos**, sediado no Taubman Center for State and Local Government da Harvard Kennedy School, realiza pesquisas sobre como os governos podem melhorar os resultados que alcançam para sua população. Uma parte importante desse modelo de pesquisa envolve o fornecimento de assistência técnica prática aos governos estaduais e locais. Por meio desse envolvimento, obtemos informações sobre as barreiras que os governos enfrentam e as soluções que podem implementar para superá-las. Ao envolver os alunos atuais e recém-formados nesse esforço, também podemos fornecer um aprendizado empírico.

O Laboratório de Desempenho em Governos agradece o apoio da Bloomberg Philanthropies.

© Copyright 2023 Laboratório de desempenho do governo da Harvard Kennedy School