



Guia prático



Orientação por resultados: Abordagens de gerenciamento de contratos com foco em resultados

Autores: Elena Hoffnagle e Hope Patterson

Colaboradores: Kailey Burger Ayogu, Caroline Cavallari, Aaron Hirsh,
Kate Mertz, e Anh Ton

Neste guia prático, você irá:

- Entender as estratégias para mudar sua abordagem de gerenciamento de contratos de uma orientação de conformidade para uma centrada na melhoria do desempenho.
- Criar sua caixa de ferramentas de estratégias de gerenciamento para atingir os objetivos do contrato, ao mesmo tempo em que reduz os riscos.
- Aprender novas maneiras de trabalhar em colaboração com seus fornecedores, desde as primeiras reuniões iniciais até o fechamento do contrato.



HARVARD Kennedy School
Government Performance Lab

**Procurement
Excellence Network**

Por que o gerenciamento de contratos voltado para resultados é tão importante?

Todos nós já passamos por isto. Você chega ao final de um processo de aquisição de meses ou anos e dá um grande suspiro de alívio quando o contrato é assinado. Você *finalmente* pode riscar esta tarefa da sua lista.

Então, é tentador adotar uma abordagem de “definir e esquecer” e presumir que, como você contratou um fornecedor tão qualificado, ele será capaz de atingir seus objetivos e concluir todo o escopo do projeto no prazo e dentro do orçamento. Você pode sentir a necessidade de se preocupar apenas com atividades de conformidade, como pagar faturas ou verificar se os certificados de seguro são válidos. Mesmo que você faça reuniões regularmente com seu fornecedor, essas reuniões podem parecer mais um relatório unilateral do que uma oportunidade de colaboração e solução criativa de problemas.

Mas buscar a melhoria contínua por meio do gerenciamento de contratos é crucial para alcançar os resultados estabelecidos em seus documentos de contratação. Sem práticas estruturadas de gerenciamento de contratos, você pode ver serviços incompletos ou insatisfatórios, prazos perdidos, entregas não cumpridas e quantias não gastas. Ou você pode ter uma prestação de serviços ocorrendo de forma desigual, com o fornecedor prestando um serviço melhor para alguns bairros do que para outros – possivelmente reforçando as desigualdades históricas. O gerenciamento voltado para resultados permite que você monitore se os bens ou serviços que seu governo adquire têm um impacto real sobre a população que mais precisa.

No entanto, todos devemos lidar com limites de recursos, capacidade de pessoal e tempo. Uma abordagem de gerenciamento de contrato de alta intensidade não é apropriada ou viável para todos os contratos. **Este guia ajudará na seleção de um conjunto certo de atividades de gerenciamento de contrato para um contrato específico.**

Há diferentes fatores a serem considerados ao escolher o nível de gerenciamento de contrato a ser implementado: valor em dinheiro, fonte de financiamento, complexidade, sua familiaridade com o assunto ou a capacidade do fornecedor (especialmente se você conseguiu trazer um fornecedor mais novo ou menor que tenha uma curva de crescimento mais acentuada). A tabela na página seguinte analisa várias abordagens diferentes de gerenciamento de contratos agrupadas por intensidade:

Níveis de abordagens de gerenciamento de contrato

	Baixa intensidade	Média intensidade	Alta intensidade
Contratos e fornecedores que podem ser adequados para esta abordagem:	<ul style="list-style-type: none"> • Contratos de baixo risco e baixo valor com complexidade mínima • Anos finais de um contrato em que o(s) fornecedor(es) e as atividades do projeto tenham sido bem estabelecidas • Contratos de entrega ou fornecimento de bens ou produtos, com prestação de serviços mínima 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratos de maior valor, mas de baixa complexidade • Contratos de serviços profissionais internos mais complexos • Contratos voltados para a população, mas de complexidade mínima • Contratos de baixo risco e valor, no qual os fornecedores precisam de capacitação adicional 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratos de alta complexidade • Contratos conectados às prioridades estratégicas do governo • Qualquer contrato de serviço social ou contrato essencial voltado para a população • Contratos em que os fornecedores necessitem de suporte adicional para serem bem-sucedidos
Seu foco para esta categoria pode ser:	<ul style="list-style-type: none"> • Reunião inicial para estabelecer funções e responsabilidades • Acompanhamentos trimestrais com fornecedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Reunião inicial bem estruturada e investimento inicial em relacionamentos • Reuniões regulares para discutir o desempenho e correções de rumo • Identificação de 2- 3 principais indicadores de desempenho (KPIs) para acompanhar o progresso 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões mensais para revisar um conjunto definido de KPIs e solucionar problemas de desempenho • Dados desagregados para entender se a prestação de serviço está ocorrendo de forma equitativa • Criação de um plano de gerenciamento de contrato detalhado

As melhores práticas em todo o ciclo de vida do contrato

Começando de maneira estruturada

Assim que souber que estará envolvido/a no gerenciamento ou administração de um contrato, você vai querer aumentar suas habilidades, conhecimentos e conexões. Algumas dessas táticas podem até ser iniciadas antes da assinatura oficial do contrato!

Pode parecer óbvio, mas o primeiro passo é ler o contrato e se familiarizar com todas as exigências e resultados esperados, para não ser surpreendido/a. Se você não esteve envolvido/a na elaboração da contratação, pode ser necessário esclarecer o que exatamente significa cada resultado a ser entregue e como é a entrega bem-sucedida de cada um deles na prática.

Você também deve ter um entendimento concreto do prazo do contrato, quando ele será renovado e, se for o caso, quais são as exigências de prestação de serviço, incluindo os limites geográficos, o escopo e como o serviço está sendo quantificado (por exemplo, o número de indivíduos atendidos por um programa, ou o número de consultas realizadas). Conhecer seus pontos de contato internos nos departamentos jurídico, de auditoria e financeiro pode ser útil antes do início do contrato, pois caso surjam dúvidas sobre qualquer aspecto do contrato, você saberá a quem perguntar. O departamento financeiro em particular pode ajudar a entender a frequência do faturamento e fornecer conselhos sobre como garantir que o fornecedor esteja registrado em seu sistema de pagamento.

Quando tiver uma compreensão completa do contrato, é hora de montar sua equipe de gerenciamento de contratos. O gerenciamento de contratos de maior intensidade requer uma colaboração interna próxima, por isso é uma boa ideia construir relacionamentos com pessoas que conhecem bem o contrato e usar suas habilidades interpessoais de comunicação, trabalho em equipe e solução de problemas. Comece identificando funções e responsabilidades para gerenciar o contrato. Geralmente, isso envolve um/a gerente de projeto do departamento que fez a elaboração da contratação e representantes dos departamentos de compra, jurídico e financeiro. Como você também pode precisar fazer modificações no orçamento, emendas contratuais ou ajustes no nível de serviço ao longo do caminho, identifique quem pode facilitar esses ajustes.

Com a casa em ordem, construir uma base bem estruturada para uma relação de trabalho bem-sucedida é o próximo passo para alcançar a excelência no gerenciamento de contratos. Estabeleça uma estrutura para envolver os fornecedores de forma consistente, geralmente por meio de reuniões mensais ou trimestrais e/ou visitas ao local da prestação de serviços (como por exemplo unidades

de saúde). Defina um tom de comunicação e parceria aberto desde o início: alinhe uma visão de sucesso com base nas metas estabelecidas na contratação, estabeleça quem é responsável pelo quê, e dê ao seu fornecedor prazo suficiente para fazer perguntas ou esclarecer qualquer dúvida, para que ele possa rapidamente se atualizar e poder entregar os resultados esperados.

Abaixo estão algumas estratégias para iniciar o gerenciamento de contratos de forma estruturada:

Estratégias para o início do contrato

- **Comece com uma reunião inicial** (ou uma série de reuniões iniciais!) com seu fornecedor para servir como notificação formal de que o projeto ou o novo prazo do contrato começou. Essas reuniões podem ser uma chance de alinhar os principais resultados, definir expectativas, discutir exigências do programa e/ou formalizar funções e responsabilidades. Se você tiver vários fornecedores oferecendo serviços semelhantes, uma reunião inicial com todo o grupo pode ajudá-los a ter um contato inicial uns com os outros e criar oportunidades para que compartilhem as melhores práticas e aprendizados no futuro. Ter lideranças seniores (por exemplo, de uma Secretaria ou Coordenadoria) na sala para essas reuniões iniciais pode sinalizar a importância do contrato para o fornecedor.
- **Realize reuniões informais** para construir confiança e desenvolver relacionamentos com seus principais contatos de fornecedores. Essas reuniões podem estabelecer uma cultura de “portas abertas” desde o início, para que os fornecedores entrem em contato com você entre as reuniões formais, e podem ser uma maneira de aprender o estilo de trabalho e a cultura organizacional do fornecedor.
- **Revise o contrato com o fornecedor**, prestando atenção especial à declaração de trabalho, lista de entregas, especificações e requisitos, para reduzir a chance de confusão ou mal-entendido posteriormente
- **Discuta preferências e protocolos de comunicação** com o fornecedor para estabelecer uma comunicação consistente, intencional e eficaz.
- **Realize uma sessão de escuta com fornecedores** para ouvir o que eles precisam da Secretaria ou coordenadoria para serem bem-sucedidos, para saber o que é para eles um tratamento justo e para ouvir quaisquer pontos problemáticos herdados de experiências anteriores ao manter um contrato com seu governo.

- **Realize atividades de orientação ou compartilhe informações importantes** para ajudar os fornecedores a se atualizarem. A revisão pode incluir informações históricas, dados demográficos, desempenho do programa passado, desafios estruturais, informações de sistema, processo ou programa ou técnicas anteriores eficazes para concluir as entregas do projeto.
- **Revise os dados iniciais e os principais indicadores de desempenho (KPIs)** para estabelecer as bases para o monitoramento futuro do desempenho do contrato usando dados. (O número e os tipos de KPIs que você estabelece provavelmente irão variar dependendo se o contrato é para a prestação de um serviço social e a intensidade da abordagem de gerenciamento de contrato selecionada).

Criando um plano de gerenciamento de contratos

Como o próprio documento do contrato costuma ser longo e difícil de navegar, pode ser complicado usá-lo como uma ferramenta para orientar o gerenciamento diário. Considere o desenvolvimento de um plano de gerenciamento de contrato (também chamado de ficha técnica do contrato, plano de administração do contrato ou plano de monitoramento do contrato) próximo ao início da vigência do contrato. Este documento pode ser especialmente útil porque ele:

- Cria uma ferramenta que explica contratos densos e longos.
- Identifica e documenta os elementos centrais do contrato de maneira clara, concisa e acessível.
- Permite que os gerentes de contrato tenham uma compreensão clara sobre onde focar sua atenção, tenham acesso a informações críticas para relatórios internos e externos, além de permitir uma comunicação e compreensão mais claras com os fornecedores sobre os principais termos.

Você pode considerar que um plano de gerenciamento de contratos é necessário apenas para abordagens de gerenciamento de contratos de média ou alta intensidade. Consulte o apêndice para obter um exemplo de plano de gerenciamento de contratos que você pode personalizar para as necessidades do seu governo.

Mantendo o ritmo durante a vigência do contrato

Durante a vigência do contrato, você deve procurar manter canais de comunicação abertos com os fornecedores para que possa enfrentar os desafios e monitorar os riscos identificados desde o início de forma proativa. Você também deve observar os dados regularmente para determinar

se está indo na direção certa e se está corrigindo rumos conforme necessário. Durante a vigência do contrato, você e sua equipe de gerenciamento de contrato podem fazer checagens regulares e fazer as seguintes perguntas:

- O(s) fornecedor(es) se sente(m) à vontade para compartilhar desafios e nos fornecer uma avaliação honesta do status do programa ou projeto?
- Os fornecedores estão tendo o melhor desempenho possível? Existem restrições que afetam seu desempenho?
- Estamos fornecendo uma devolutiva construtiva no momento certo ao fornecedor?
- Estamos monitorando suficientemente os riscos e preocupações que identificamos no início do contrato? Estamos trabalhando com o fornecedor para tomar medidas para mitigar quaisquer riscos?
- Estamos no caminho certo para alcançar nossos resultados? Como sabemos?

A lista abaixo compartilha várias estratégias para manter o desempenho no caminho certo e um bom relacionamento com o fornecedor durante a vigência do contrato:

Estratégias para manter o ritmo durante a vigência do contrato

- **Realizar reuniões de gerenciamento de desempenho** para entrar em contato regularmente com o fornecedor durante a vigência do contrato. Dependendo da intensidade de sua abordagem de gerenciamento de contratos, essas reuniões podem ser usadas para revisar indicadores, solucionar problemas de desempenho e corrigir o rumo se as atividades ou métricas não estiverem indo na direção que você esperava ver.
- **Solicitar relatórios de progresso ou status** do fornecedor que incluem uma mistura de dados qualitativos (por exemplo, descrições de atividades) e quantitativos (por exemplo, métricas ou relatórios numéricos). Sempre que possível, tente minimizar a carga de relatórios sobre os fornecedores. Colete informações que os fornecedores já tenham incentivos ou interesses de coletar ou que já sejam obrigados a coletar para outros requisitos de relatórios.
- **Use o faturamento como um ponto de verificação natural** para atividades de gerenciamento de contratos. Considere se as atividades cobradas pelo fornecedor correspondem ao que você esperava que ele concluísse durante o período anterior.

- **Continue realizando reuniões pontuais para manter um bom relacionamento** e mantenha uma cultura de “porta aberta” para que os fornecedores entrem em contato com você entre as reuniões formais.
- **Use visitas ao local para avaliar a prestação de serviços.** Pode ser útil desenvolver uma lista de verificação de itens a serem revisados durante uma visita ao local que não seja compartilhada antecipadamente com o(s) fornecedor(es).
- **Fale com usuários/as finais ou clientes**, inclusive por meio de pesquisas ou questionários para ouvir suas perspectivas sobre o desempenho do fornecedor e se os serviços estão atendendo às suas necessidades. Essas atividades podem ser realizadas em colaboração com o(s) fornecedor(es).
- **Realize reuniões de “comunidade de práticas” lideradas pelo fornecedor** que criam um fórum para vários fornecedores compartilharem as melhores práticas e aprenderem uns com os outros, discutirem suas respostas a desafios externos mais amplos e identificarem novos métodos de prestação de serviços.
- **Conecte fornecedores a outros recursos ou organizações** que podem ajudar no desenvolvimento de suas habilidades e capacidades ou ajudá-los a adotar uma abordagem mais detalhada em seu trabalho (por exemplo, associações, centros de recursos para pequenas empresas etc).

É verdade que pode parecer que são muitas novas estratégias nas quais a sua equipe pode investir de uma só vez. Se sua equipe estiver hesitante em assumir mais trabalho, comunicar claramente o raciocínio por trás de suas atividades, quais problemas essa nova abordagem pode resolver e quais ajustes você está planejando se não estiver vendo melhorias, pode ajudar a motivá-los a tentar algo novo. Recomendamos começar com uma ou duas estratégias prioritárias em vez de tentar tudo de uma vez, tanto para evitar sobrecarregar a equipe com novas tarefas quanto para criar impulso por meio do sucesso inicial.

Usando os principais indicadores de desempenho

Embora conversar com o fornecedor regularmente lhe dê uma boa noção inicial para saber se as entregas do contrato estão no caminho certo, observar os dados ajuda a criar uma imagem completa para saber se os resultados finais do seu contrato estão sendo alcançados.

Considere os seguintes contratos que um Departamento de Conservação de Parques Públicos pode ter:

Objetivo que o contrato visa atingir:	O que você pode aprender com as reuniões com o fornecedor:	O que você pode perceber em uma análise mais atenta dos dados:
<p>Contrato de administração do programa de acampamento de verão: <i>O programa de acampamento de verão de Smallville deve proporcionar um ambiente divertido e seguro para os jovens de toda a cidade.</i></p>	<p>“Tínhamos uma lista de espera para vagas no acampamento de verão este ano! Acho que é um ótimo sinal de que nosso programa tem uma reputação positiva entre as famílias de Smallville”. - Fornecedor</p>	<p>“Quase todos os jovens do programa de verão vieram de 3 das 10 escolas primárias de Smallville. Estamos nos perguntando se outros jovens não estão ouvindo sobre o programa ou estão enfrentando uma barreira ao tentar se inscrever.” - Gerente de Contrato de Smallville</p>
<p>Contrato de corte de grama e manutenção de campo: <i>Os campos esportivos de Smallville devem ser mantidos com um alto padrão de apresentação e segurança, para que esses recursos estejam disponíveis para uso e aproveitamento máximos da comunidade.</i></p>	<p>“Tivemos um morador que nos contou que ficou muito chateado ao encontrar lixo em um dos campos de futebol. Infelizmente, isso deve ter acontecido logo depois que nossa equipe estava lá recolhendo o lixo”. - Fornecedor</p>	<p>“Observando os dados de nossas linhas diretas 311 e uma pesquisa recente realizada pelo departamento de parques, parece que não houve nenhuma reclamação. Inspeções regulares também não revelaram problemas. Este incidente pode ter sido um caso isolado!” - Gerente de Contrato de Smallville</p>
<p>Filmes no Contrato de Aluguel de Cadeira de Parque: <i>Os filmes de verão de sexta à noite no parque de Smallville devem ter assentos confortáveis em quantidade suficiente para 400 pessoas aproveitarem o sucesso de bilheteria semanal.</i></p>	<p>“Ouvimos dizer que os residentes de Smallville acham nossas cadeiras muito confortáveis e gostam de não ter que trazer seus próprios assentos”. - Fornecedor</p>	<p>“O gerente de eventos da cidade está acompanhando seus prazos de entrega. Em 5 das últimas 8 sextas-feiras, você entregou as cadeiras com mais de 30 minutos de atraso. Vamos conversar sobre como podemos resolver esse problema”. - Gerente de Contrato de Smallville</p>

A partir dos exemplos acima, é possível ver que adicionar uma abordagem baseada em dados para o gerenciamento de contratos pode adicionar uma nova camada de compreensão além do que se pode aprender em conversas com o fornecedor!

Ao selecionar os principais indicadores de desempenho (KPIs), procure ter algumas **métricas de acompanhamento regular**, as quais você discutirá com seus fornecedores em todas as reuniões (potencialmente mensais ou trimestrais) e **métricas aprofundadas** que ajudarão a focar em questões específicas relacionadas aos desafios que surgem. Para abordagens de gerenciamento de

contratos de intensidade média, procure identificar pelo menos 1-2 KPIs para revisar trimestralmente. Para gerenciamento de contratos de alta intensidade, você pode querer um conjunto muito mais robusto de métricas para analisar mensalmente (ou até com mais frequência).

Para revelar padrões nos dados, pode ser necessário visualizar os dados usando gráficos ou mapas; desagregar os dados por fornecedores, geografia ou características da população (por exemplo, raça, etnia ou gênero); ou crie proporções para custos unitários, número de casos ou produtividade.

Mas que qualidades constituem uma métrica útil? Os melhores KPIs são:

- *Relevante:* A métrica nos diz algo importante sobre a prestação de serviços?
- *Possibilidade de ação:* Somos capazes de fazer alterações em resposta a essa métrica? Se essa métrica aumentar ou diminuir drasticamente, podemos pensar em algumas ações que podemos tomar?
- *Compreensível:* A métrica é simples o suficiente para ser explicada a um público amplo e usada regularmente?
- *Momento oportuno:* Seremos capazes de ver mudanças nesta métrica regularmente?

Encerrando seu contrato

Quer o trabalho tenha sido finalizado ou um novo fornecedor esteja assumindo o novo contrato, é importante adotar uma abordagem ponderada e cuidadosa para o encerramento do contrato. Consulte a tabela abaixo para obter uma lista de verificação de estratégias de fechamento e questões relevantes a serem consideradas:

Estratégias para finalizar com sucesso

- **Realize sessões de reflexão interna** para captar e comunicar as lições aprendidas. Essas sessões devem captar o que você aprendeu e o que faria diferente na próxima vez. Documente as lições aprendidas, o que funcionou bem e o que foi menos bem-sucedido para informar a próxima contratação e futuras técnicas de gerenciamento de contratos.
- **Realize um relatório formal de desempenho de fim de contrato:** Prepare um relatório formal sobre o desempenho do fornecedor, usando as informações de desempenho coletadas e conversando com os usuários finais (ou clientes) que receberam ou acompanharam o trabalho do fornecedor diretamente.

- **Transfira informações e dados:** Questione se você recebeu todas as informações necessárias do fornecedor. Existe conhecimento que você corre o risco de perder? A equipe do governo precisa revisar individualmente ou consultar o fornecedor para saber se todos os arquivos e dados foram transferidos?
- **Realize uma entrevista de saída com o(s) fornecedor(es):** Qual foi a experiência deles trabalhando com o governo? O que funcionou bem? Eles têm sugestões sobre o que poderia ser feito de maneira diferente?
- **Minimize as lacunas no serviço e faça planos para um novo fornecedor:** Elabore um plano de transição para todos os clientes que possam estar mudando de um fornecedor para outro. Você pode pagar por um período de sobreposição entre fornecedores? O que você pode fazer para evitar um lapso no serviço? Como você pode fazer uma boa transferência de usuários impactados pelo serviço entre fornecedores?
- **Desenvolva uma lista de verificação ou procedimento de encerramento de contrato:** Use uma lista de verificação para confirmar que todas as faturas foram pagas, todos os materiais/equipamentos/crachás foram devolvidos, o acesso ao sistema foi removido e todas as obrigações e relatórios finais foram concluídos.

Implementando o gerenciamento de contratos em seu governo

Em muitos governos, as atividades de gerenciamento de contratos são altamente descentralizadas, com cada departamento ou Secretaria (ou mesmo equipes de departamentos ou Secretarias) gerenciando contratos com abordagens e níveis de intensidade personalizados. Se você trabalha em um escritório central de compras, pode descobrir que as seguintes atividades são bem-sucedidas para fazer com que essas práticas sejam aplicadas em todo o governo:

- Treinamento das equipes de cada Secretaria sobre as práticas recomendadas de gerenciamento de contratos
- Agir como um recurso para departamentos/Secretarias quando eles enfrentarem desafios relacionados ao gerenciamento de contratos ou à criação dos principais indicadores de desempenho
- Criação de grupos de colegas de equipe ou um programa de orientação para apoiar novos gerentes de contratos ou administradores de contratos em seu governo
- Criação de ferramentas e modelos (por exemplo, um modelo de plano de gerenciamento de contratos para toda a cidade)

- Definição de procedimentos claros para início e encerramento do contrato que um/uma comprador/a de um escritório central de compras possa revisar com uma liderança na gestão ou administração de contratos de secretarias ou departamentos.

Anexo: Modelo de plano de gerenciamento de contratos

O [modelo de gerenciamento de contrato](#) foi projetado para identificar as principais informações contratuais e tornar as atividades de gerenciamento de contratos acessíveis para a liderança da gestão de contrato ou administração de contrato entre outros. É recomendado que você adapte este modelo para atender às necessidades de seu governo ou contrato específico.

Caixa de ferramentas

Escolhendo métricas de desempenho (procure uma combinação de ambas!)

Existem duas categorias de métricas que recomendamos para o gerenciamento de contratos: métricas de processo e métricas de resultados. Dentro de cada categoria, você pode identificar várias métricas para ajudar a gerenciar seu contrato em tempo real, bem como coletar informações para avaliar o desempenho de longo prazo. Recomendamos que você selecione uma combinação de métricas de processo e resultado para incluir em seu plano de gerenciamento de contratos. Mais informações sobre como definir essas métricas podem ser encontradas a seguir:

Caixa de ferramentas: Escolhendo métricas de desempenho (procure uma combinação de ambas!)

	Métricas de processo	Métricas de resultado
Descrição	Sinais de alerta precoces que indicam se um programa está no caminho certo para alcançar seus resultados finais	Resultados finais que um programa pretende alcançar
Exemplos:	<p>Proporção de pessoas que se formaram em um programa de treinamento profissional</p> <p>Porcentagem de pesquisas em papel sobre moradores inseridas em um banco de dados em uma semana</p> <p>Tempo de uma solicitação até o início do reparo de um buraco, em um canal de atendimento ao cidadão</p>	<p>Salário 1 ano após a conclusão do treinamento</p> <p>Conclusão da educação superior</p> <p>Melhorias no índice de condição do asfalto</p>
Benefícios	<p>Frequentemente são mais rápidos de se observar ou mais fáceis de medir do que os resultados</p> <p>Às vezes, são necessários para garantir que dados estejam disponíveis para outras métricas</p>	<p>São explicitamente vinculado ao objetivo do programa</p> <p>Podem capturar se o programa tem um impacto duradouro</p>
Fraquezas	<p>Sozinhos, raramente oferecem observações sobre eficácia/oportunidades de melhoria</p> <p>Podem não prever os resultados perfeitamente</p>	<p>Muitas vezes estão atrasados</p> <p>Podem exigir que os dados sejam correspondentes com outros sistemas</p> <p>Podem criar incentivos incorretos para fornecedores</p>

A **Rede de Excelência em Compras Públicas** é uma iniciativa do Laboratório de Desempenho em Governos (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 **Government Performance Lab**, 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 seus cidadãos. 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 superá-las. Ao envolver os alunos atuais e recém-formados nesse esforço, também podemos fornecer um aprendizado empírico.

O Government Performance Lab agradece o apoio da Bloomberg Philanthropies.

A certificação What Works Cities fornece às cidades em todos os momentos de sua jornada de dados um padrão de excelência que mostra como o investimento em práticas de dados e evidências pode levar a resultados melhores e mais equitativos para os residentes. Este guia inclui estratégias em alinhamento com o seguinte critério de certificação da What Works Cities:

- Contratação voltada para resultados (RDC) 5: Usando dados para gerenciar contratos e melhorar resultados e desempenho

Saiba mais sobre como obter a certificação para a sua cidade.