OBSERVATÓRIO
EVOLUTA
ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 249, art. 3 (23 fev. 2026)
evoluta.adm.br/observatorio/

IDEIAS DE HARVARD

Gestão ativa de contratos: reunião com dados e fornecedor

Por Redação Observatório Evoluta · 23/02/2026 às 14h50



Imagem ilustrativa

EM RESUMO
O Government Performance Lab, de Harvard, chama de gestão ativa de contratos a prática de se reunir com frequência com o prestador, olhando dados, para corrigir problemas durante a execução. No Brasil, o fiscal do contrato pode ser o ponto de partida dessa rotina.

Assinar o contrato não encerra o trabalho do gestor público; é aí que ele começa. Essa é a base da **gestão ativa de contratos**, método do Government Performance Lab (GPL), da Harvard Kennedy School, descrito no documento Active Contract Management, de setembro de 2017.

A ideia em resumo

Segundo o GPL, muitos serviços sociais dependem de contratos com prestadores privados, e os órgãos costumam dar o trabalho por feito quando o contrato é assinado, olhando só para faturas e conformidade. O laboratório propõe outra postura: combinar uso frequente de dados com uma gestão deliberada da relação entre órgão e prestador. Na prática, isso significa:

- usar a licitação e o contrato como base para uma colaboração contínua;
- realizar reuniões frequentes, guiadas por dados e voltadas a decisões concretas (o GPL compara o formato ao das reuniões de acompanhamento de desempenho, só que dirigido a serviços contratados);
- detectar cedo os problemas e responder rápido;
- melhorar de forma contínua e, a partir do que se aprende, redesenhar o serviço.

O documento cita aplicações em proteção à infância, qualificação profissional, reinserção de egressos do sistema prisional, deficiência intelectual e tratamento de dependência, e diz que estratégias parecidas também melhoraram contratos de coleta de resíduos e de obras viárias.

O que a pesquisa mostrou

A página do GPL não traz números. O caso mais detalhado está

na reportagem da revista da HKS Performance Specialists (verão de 2018), sobre o departamento de infância e família de Rhode Island, nos Estados Unidos. O órgão estava 16 milhões de dólares acima do orçamento e tinha uma das maiores proporções do país de crianças em acolhimento em grupo. A equipe montou um banco de dados dos contratos, que mostrou que muitos não eram atualizados conforme mudavam as necessidades: faltavam, por exemplo, serviços especializados para meninas em risco de exploração sexual.

O estado licitou de novo quase 100 milhões de dólares em serviços essenciais, cerca de 40% do orçamento do órgão, com escuta de prestadores e de assistentes sociais da ponta. Um prestador sugeriu um modelo do Oregon de apoio intensivo a famílias acolhedoras. Depois vieram as reuniões de gestão ativa, em que equipe do órgão e prestadores analisavam dados e casos. Elas revelaram atrasos administrativos que mantinham crianças mais tempo nos abrigos do que o necessário, e isso levou a um piloto de reuniões precoces com as famílias para prepará-las ao acolhimento.

Durante o trabalho do GPL, segundo a reportagem, a parcela de crianças acolhidas em grupo caiu 29%, os lares acolhedores contratados cresceram 63% e as crianças em instituições fora do estado diminuíram 44%. É um resultado relatado, e a matéria não isola quanto veio apenas da nova gestão dos contratos.

Como aplicar no Brasil

A Lei 14.133/2021 (art. 117) determina que a execução do contrato seja acompanhada e fiscalizada por um ou mais fiscais designados, e que eles anotem em registro próprio todas as ocorrências. Essa rotina já existe no papel; o desafio é transformá-la em gestão. Um caminho para o seu órgão:

1. **Escolha contratos em que o serviço chega ao cidadão e o desempenho varia:** transporte escolar, merenda, limpeza urbana, serviços de saúde ou de assistência social prestados por terceiros.
2. **Monte um painel de uma página** com três a cinco indicadores que o fiscal consiga atualizar todo mês, além do histórico de ocorrências.
3. **Marque reunião periódica fixa** (quinzenal ou mensal) com o gestor, o fiscal e o preposto do fornecedor, com pauta curta: o que os dados mostram, o que travou, quem faz o quê até a próxima reunião.
4. **Registre em ata** as providências e os prazos, e cobre na reunião seguinte.
5. **Separe a conversa de melhoria do processo sancionatório.** A reunião serve para resolver problemas; descumprimentos graves seguem o rito formal previsto no contrato e na lei.
6. **Leve o aprendizado para o próximo edital:** o que a reunião revelou deve entrar no estudo técnico e no termo de referência.

Em parcerias com organizações da sociedade civil, a mesma lógica vale para o monitoramento: dados regulares e conversa frequente tendem a evitar a surpresa da prestação de contas final.

Cuidados e limites

O GPL é parte interessada na metodologia que descreve, e as páginas consultadas não trazem avaliação externa. O ambiente americano de contratos sociais difere do brasileiro, e a proximidade entre fiscal e fornecedor exige regras de integridade claras: reuniões registradas, sem tratamento privilegiado e com participação da chefia. Este texto é uma leitura própria da Evoluta, sem vínculo com a HKS.

Fontes:

Active Contract Management: How Governments Can Collaborate More Effectively with Social Service Providers to Achieve Better Results — Harvard Kennedy School Government Performance Lab
https://govlab.hks.harvard.edu/insight/active-contract-management-government-results/

Performance Specialists: The Government Performance Lab is on a mission to make government work better (Robert O'Neill) — HKS Magazine, Harvard Kennedy School
https://www.hks.harvard.edu/faculty-research/policy-topics/public-leadership-management/performance-specialists-government

Lei nº 14.133/2021 (art. 117) — Planalto
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm

COMO CITAR

REDAÇÃO OBSERVATÓRIO EVOLUTA. Gestão ativa de contratos: reunião com dados e fornecedor. **Observatório Evoluta**, Araraquara, v. 0, n. 249, art. 3, 23 fev. 2026. ISSN 3086-9293. Disponível em: https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/gestao-ativa-de-contratos-harvard-reuniao-com-dados-fornecedor/. Acesso em: 26 nov. 2026.

REGISTRO DA MATÉRIA

Observatório Evoluta · ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 249, art. 3 (23 fev. 2026)
Versão on-line:
https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/gestao-ativa-de-contratos-harvard-reuniao-com-dados-fornecedor/

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 249, art. 3
24903 >
9 773092900 8
Registro 30869293 00 0249 0003