OBSERVATÓRIO
EVOLUTA
ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 340, art. 1 (22 set. 2026)
evoluta.adm.br/observatorio/

IDEIAS DE HARVARD

Gestão ativa de contratos: seis ferramentas para começar

Por Redação Observatório Evoluta · 22/09/2026 às 08h47

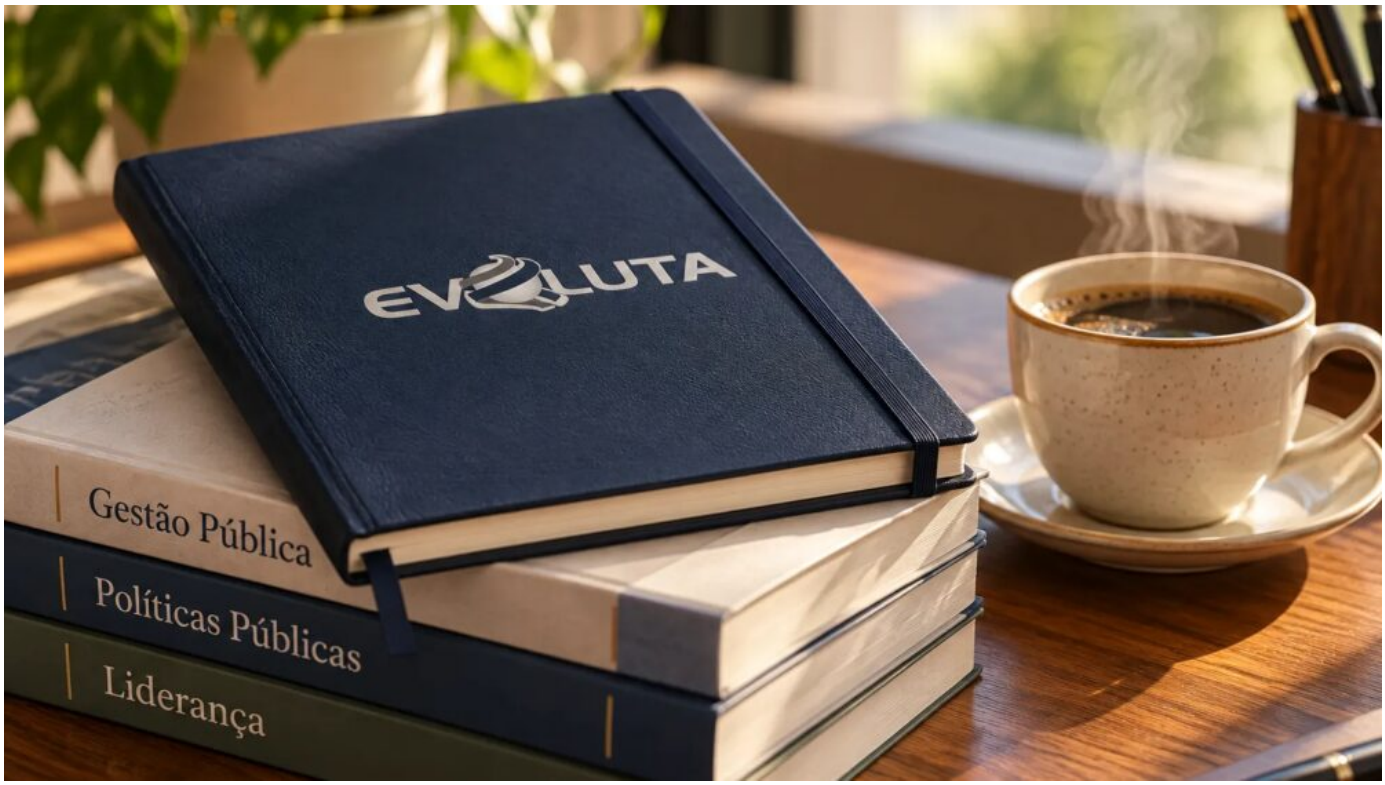


Imagem ilustrativa

EM RESUMO
O Government Performance Lab, da Harvard Kennedy School, reuniu seis ferramentas para quem quer reunir dados e fornecedores de serviços e agir sobre o desempenho do contrato: perguntas de planejamento, tipos de indicador, roteiro de temas, técnicas simples de análise, regras de confiança e uma lista de verificação.

Assinar o contrato é só metade do trabalho. A outra metade é acompanhar se o serviço melhora a vida do cidadão. Para essa segunda etapa, o Government Performance Lab (GPL), da Harvard Kennedy School (HKS), publicou em julho de 2019 um guia técnico com seis ferramentas para praticar a **gestão ativa de contratos**. A abordagem, segundo o GPL, une o uso frequente de dados a reuniões planejadas entre o órgão e quem presta o serviço, com o objetivo de produzir ação e melhorar o desempenho.

A ideia em resumo

Na definição do guia, a gestão ativa de contratos permite detectar problemas cedo, responder rápido, melhorar de forma contínua e identificar oportunidades de reorganizar o serviço. O material foi pensado para serviços sociais contratados, mas as ferramentas são simples o bastante para outros tipos de contrato.

O que o guia traz

1. Planilha de desenho, com dez perguntas. Reúnem-se em três blocos (desempenho, oportunidades de melhoria e implementação). Entre elas: por que revisar dados com regularidade; quais são até cinco indicadores prioritários; com que parâmetro comparar (histórico, outros prestadores, metas, padrões); qual a periodicidade das reuniões; quem precisa estar na sala para remover obstáculos; que fontes de dados existem e quão confiáveis são; quem fará a análise; e como será garantido o acompanhamento das decisões.

2. Indicadores de processo e de resultado. O guia distingue indicadores antecedentes, que funcionam como sinal de alerta e

são mais rápidos de medir (por exemplo, proporção de pessoas que concluem um curso, tempo entre o encaminhamento e o início do serviço), e indicadores de resultado, que mostram o efeito final mas demoram (salário um ano depois da formação). Um sozinho raramente basta.

3. Roteiro de desempenho. Lista perguntas para escolher onde aprofundar a análise: o prestador está alcançando todo o público-alvo? Os encaminhamentos funcionam? Que proporção dos encaminhados se matricula e quão rápido? Quantos concluem o serviço? Onde há padrões consistentes de resultados fortes ou fracos?

4. Três técnicas simples de dados. Visualizar (gráficos e mapas), desagregar (por prestador, território e perfil do usuário) e criar razões (custo unitário, carga por profissional, produtividade).

5. Estratégias de confiança. Construir uma visão compartilhada de sucesso, convidar as pessoas certas, buscar soluções em vez de punições, reconhecer que há públicos mais difíceis de atender, enviar a análise com antecedência para correção de erros, aceitar que o aprendizado é mão dupla e ajustar indicadores ao longo do tempo.

6. Lista de verificação. Três grupos de itens: dados válidos (registro confiável, análise rigorosa, revisão de casos individuais), insights úteis para a operação (dados oportunos, comparação entre prestadores, atenção aos casos fora da curva) e reuniões orientadas à ação (decisões práticas ao final e acompanhamento por grupos de trabalho).

Como aplicar no Brasil

- **Comece por um contrato.** Escolha um serviço continuado de peso, como transporte escolar, limpeza, conservação, vigilância ou serviços de saúde contratados.
- **Responda às dez perguntas de desenho** com o fiscal, o gestor do contrato e a secretaria. Defina no máximo cinco indicadores, com fonte de dados e responsável.
- **Marque reunião periódica com o contratado.** A Lei 14.133/2021, art. 117, exige fiscais designados, que anotam as ocorrências em registro próprio e informam a chefia a tempo de decidir. A reunião de dados dá método a essa rotina.
- **Documente o desempenho.** O art. 88, § 3º, prevê avaliação do contratado com base em indicadores objetivos, registrada no cadastro, condicionada à regulamentação do § 4º.
- **Trate os riscos de forma contínua.** O art. 169 pede práticas permanentes de gestão de riscos e controle preventivo, inclusive com tecnologia da informação.
- **Escreva a rotina no edital e no contrato**: quais dados o contratado enviará, em que prazo e com que formato.

Cuidados e limites

O guia é uma caixa de ferramentas, e não um estudo de impacto: a página do GPL apresenta as ferramentas, sem estatísticas ou casos de sucesso. Dados ruins produzem decisões ruins, por isso a validação dos registros vem antes da análise. A abordagem pressupõe tom colaborativo; ela não substitui as sanções e os procedimentos legais quando há descumprimento, que seguem o rito da lei. Em contratos com dedicação exclusiva de mão de obra, as regras de fiscalização têm particularidades que devem ser vistas com a procuradoria. Por fim, a periodicidade das reuniões precisa caber na rotina de equipes pequenas. Este texto é uma leitura própria da Evoluta, feita por profissionais com formação pela Harvard Kennedy School, sem vínculo da empresa com a HKS.

Fontes:

Six Tools for Implementing Active Contract Management — Harvard Kennedy School, Government Performance Lab
https://govlab.hks.harvard.edu/insight/6-tools-for-active-contract-management/

Six tools for implementing active contract management (PDF) — Harvard Kennedy School, Government Performance Lab
https://govlab.hks.harvard.edu/wp-content/uploads/2019/07/six_tools_for_implementing_active_contract_management.pdf

Lei nº 14.133/2021 (arts. 88, 117 e 169) — Planalto
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm

COMO CITAR

REDAÇÃO OBSERVATÓRIO EVOLUTA. Gestão ativa de contratos: seis ferramentas para começar. **Observatório Evoluta**, Araraquara, v. 0, n. 340, art. 1, 22 set. 2026. ISSN 3086-9293. Disponível em: https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/gestao-ativa-de-contratos-seis-ferramentas-guia-tecnico-harvard-gpl/. Acesso em: 26 nov. 2026.

REGISTRO DA MATÉRIA

Observatório Evoluta · ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 340, art. 1 (22 set. 2026)
Versão on-line:
https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/gestao-ativa-de-contratos-seis-ferramentas-guia-tecnico-harvard-gpl/

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 340, art. 1
34001 >
9 773092 909 3
Registro 30869293 00 0340 0001