Vol. 0, nº 204 terça-feira, 4 de novembro de 2025 · ISSN 3086-9293

OBSERVATÓRIO
EVOLUTA

Notícias e análises da administração pública evoluta.adm.br/observatorio

IDEIAS DE HARVARD

Como estruturar a contratação: agrupar, separar ou propor o problema

Um capítulo de Jeffrey Liebman e Hanna Azemati, da Harvard Kennedy School, descreve decisões de desenho que mudam o resultado de uma compra: juntar ou dividir contratos, evitar contratos por custo, descrever o problema em vez de detalhar a solução…



Imagem ilustrativa

NESTE NÚMERO

Como estruturar a contratação: agrupar, separar ou propor o problema 1

Prazos e expediente 3

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 204
00204 >
9 773092 90008

Antes de abrir uma licitação, o gestor toma decisões que pesam mais que o texto do edital: comprar tudo em um contrato ou em vários, que tipo de contrato usar, quanto detalhar a solução, se parte do pagamento depende do resultado. O capítulo How Cities Can Improve Their Procurement of Goods and Services, de Jeffrey Liebman e Hanna Azemati, da Harvard Kennedy School (HKS), publicado em 2016 no livro *Retooling Metropolis*, descreve essas escolhas com exemplos. Esta matéria complementa a que trata do mapa de compras da prefeitura e foca em **como estruturar a contratação**.

A ideia em resumo

Depois de definir o propósito de cada compra crítica e pesquisar o mercado, a cidade deve estruturar o processo e escolher o tipo de contrato conforme os incentivos que quer criar para o contratado. O capítulo apresenta quatro decisões.

O que o capítulo descreve

Agrupar ou separar. Quando as partes são muito interligadas, um contrato único responsabiliza um só fornecedor pelo resultado. O texto cita a reconstrução de uma ponte em Minnesota que, com projeto e obra no mesmo contrato, ficou pronta em 14 meses, três meses antes do prazo, por US$ 251 milhões, abaixo da estimativa inicial de US$ 300 a 350 milhões. Mas agrupar limita a disputa a grandes empresas. Separar pode trazer preços melhores e fornecedores mais qualificados para cada parte, desde que a prefeitura tenha capacidade de gerir o conjunto. A Califórnia, ao recontratar seu sistema de proteção à infância, trocou um edital gigante por uma série de editais menores.

Evitar contratos por custo. Contratos de reembolso de custos, por hora ou por material cabem em emergências e pesquisa, mas aumentam o risco de gasto excessivo. Devem migrar para preço fixo ou desempenho assim que houver clareza sobre o necessário.

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 204 (4 nov. 2025)

Descrever o problema, não a solução. Quando o governo não sabe qual é a melhor solução, pode descrever o problema e pedir ideias, em vez de detalhar requisitos. São Francisco criou um programa que alojou startups selecionadas por 16 semanas dentro de órgãos para propor soluções a desafios públicos, com possibilidade de contrato pago depois.

Pagar por resultado. Contratos de pagamento por resultado condicionam parte do pagamento ao desempenho. O capítulo relata o exemplo de Denver, com 250 moradias e serviços para pessoas cronicamente em situação de rua, financiado em parte por investidores privados, que seriam reembolsados conforme as metas (redução de 35% nos dias de cadeia e 83% de estabilidade habitacional). Os autores também reconhecem que alguns projetos foram difíceis, porque a economia beneficiava outro nível de governo.

Há ainda o caso de Boston para tecnologia. Ao refazer o site da cidade, a prefeitura separou a gestão de conteúdo do desenho voltado ao usuário, com um edital para cada parte, pediu aos proponentes que descrevessem como ouviriam usuários e publicou o edital como uma apresentação de slides, em linguagem sem jargão. Recebeu 22 propostas, número acima do normal, inclusive de empresas que não costumam disputar com o governo, e escolheu oito para oficinas de desenho antes da contratação.

Como aplicar no Brasil

A Lei 14.133/2021 oferece instrumentos para cada uma das decisões, sempre dentro dos requisitos legais:

1. **Parcelamento.** O planejamento de compras deve observar o parcelamento quando tecnicamente viável e economicamente vantajoso, considerando a divisão em lotes, o aproveitamento do mercado local e a ampliação da competição (art. 40, V, b, e §2º). Para serviços, a regra equivalente é a do art. 47, que manda considerar também a responsabilidade técnica e o custo de vários contratos. Registre a análise no estudo técnico preliminar.
2. **Quando juntar.** Se as partes são interdependentes, justifique a contratação conjunta e prepare a fiscalização.
3. **Problema em vez de solução.** O diálogo competitivo é restrito a objetos que envolvam inovação técnica, necessidade que só se atende adaptando soluções do mercado e impossibilidade de definir as especificações com precisão (art. 32). Para estudos e soluções inovadoras, há o procedimento de manifestação de interesse (art. 81), que não dá direito de preferência nem obriga a licitar.
4. **Pagamento ligado a resultado.** O art. 144 permite remuneração variável por metas, padrões de qualidade e prazos, e o contrato de eficiência remunera o contratado por percentual da economia gerada (art. 6º, LIII). Ambos exigem previsão no edital e motivação.
5. **Linguagem do edital.** Resumos claros, sem jargão, e minutas padronizadas ajudam a atrair mais propostas (art. 25, §1º).
6. **Peça consultoria jurídica cedo.** Cada formato tem condições específicas que a procuradoria deve validar.

Cuidados e limites

O capítulo é de 2016, reúne casos de cidades e estados americanos e não oferece avaliação sistemática dos formatos. O exemplo da ponte é de uma reconstrução após um colapso, com condições próprias. Os contratos de pagamento por resultado com investidores privados não têm tratamento simples no Brasil e exigem análise jurídica e fiscal própria; esta matéria apenas os descreve. Dividir contratos exige capacidade de gestão para que as partes se encaixem, e juntar exige atenção à competição. Este texto é uma leitura própria da Evoluta, feita por profissionais com formação pela Harvard Kennedy School, sem vínculo da empresa com a HKS.

Para estruturar editais e contratos, veja a assessoria em contratação pública, o curso de estudo técnico preliminar e termo de referência e a PPP, concessões e manifestação de interesse.

Fontes:
How Cities Can Improve Their Procurement of Goods & Services — Harvard Kennedy School Government Performance Lab (capítulo 4 de Retooling Metropolis, Manhattan Institute) (govlab.hks.harvard.edu)
How Cities Can Improve Their Procurement of Goods and Services (PDF) — Harvard Kennedy School Government Performance Lab / Manhattan Institute (govlab.hks.harvard.edu)
Lei nº 14.133/2021 (arts. 6º, 25, 32, 40, 81 e 144) — Planalto (planalto.gov.br)

Próximos prazos

16/11	eSocial, EFD-Reinf e DCTFWeb: obrigações mensais da folha (Competência outubro/2026: eSocial (S-1200, S-1202 e S-1299) e EFD-Reinf)
20/11	Repasse mensal à Câmara (art. 29-A) e limites de gasto do Legislativo (Repasse de novembro de 2026)
30/11	eSocial, EFD-Reinf e DCTFWeb: obrigações mensais da folha (Competência outubro/2026: DCTFWeb)
30/11	RPPS: DAIR, DIPR, DPIN e DRAA à Secretaria de Previdência (DAIR de outubro/2026)
30/11	RPPS: DAIR, DIPR, DPIN e DRAA à Secretaria de Previdência (DIPR do 5º bimestre de 2026)
30/11	13º salário dos servidores municipais (Empregados CLT (Lei nº 4.749/1965, art. 2º): fim da janela do adiantamento (1ª parcela) em 2026)

Datas sujeitas à confirmação no ato de cada ano e na lei local. Calendário completo: evoluta.adm.br/prazos/

EVOLUTA

Eficiência e inovação na gestão.

A Evoluta reúne a Evoluta Assessoria e o Instituto Evoluta e atende prefeituras, câmaras municipais, autarquias, terceiro setor e organizações de políticas públicas, com atuação em mais de 100 cidades, em todos os estados do Brasil.

ÁREAS DE ATUAÇÃO

Gestão Pública & Desenvolvimento Institucional · Projetos & Processos · Escola de Governo · GovTech & Produtos Digitais · Comunicação Institucional & Legislativa · Parcerias & Compras Públicas

SERVIÇOS LIGADOS AOS TEMAS DESTE NÚMERO

Assessoria à Contratação Pública (Lei 14.133/2021)
Apoio ao planejamento e à instrução das contratações, do plano anual ao termo de referência.

Parcerias Público-Privadas, Concessões e Manifestação de Interesse
Apoio à modelagem jurídica de projetos de maior porte, com estudos e procedimentos de manifestação de…

Reforma Administrativa da Prefeitura
Reestruturação do organograma, das competências e das unidades da administração direta e indireta, com elaboração dos…

WhatsApp
+55 16 3331-5868
Cursos gratuitos
Escola de Governo: 7 cursos on-line com certificado
evoluta.adm.br/ead

OBSERVATÓRIO
EVOLUTA
Publicação diária de notícias e análises da administração pública

EXPEDIENTE

Editor responsável	Matheus Bernardo Delbon
Corpo editorial	Charles Vinícius, Caique Camilo e Gustavo Bispo
Editora	Instituto Evoluta, CNPJ 52.385.606/0001-96. Rua São Bento, 1.271, Centro, Araraquara-SP, CEP 14801-300
Periodicidade	Diária
Este número	Vol. 0, nº 204 (4 nov. 2025)
Redação	observatorio@evoluta.adm.br
ISSN	3086-9293

Número on-line