Vol. 0, nº 297 segunda-feira, 29 de junho de 2026 · ISSN 3086-9293

OBSERVATÓRIO

EVOLUTA

IDEIAS DE HARVARD

Compras estratégicas em Santiago: comitê e grupos de trabalho para os contratos prioritários

Em Santiago do Chile, a ênfase em cumprir regras travou a inovação nas licitações e deixou contratos iguais por décadas. Com o Government Performance Lab, de Harvard, a prefeitura criou um comitê com a alta gestão e grupos de trabalho…



Imagem ilustrativa

NESTE NÚMERO

Compras estratégicas em Santiago: comitê e grupos de trabalho para os contratos prioritários 2
Análise e guias: 2 artigos 3
Prazos e expediente 5

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 297
00297 >
9 7 7 3 0 8 6 9 2 9 0 0 8

IDEIAS DE HARVARD

Mortalidade materna na Índia: capacidade vale mais que receita

Matt Andrews, da Harvard Kennedy School, analisou a redução da mortalidade materna na Índia desde os anos 1980 e concluiu que o avanço veio de expansões sucessivas da capacidade do sistema, e não da aplicação de…

IDEIAS DE HARVARD

Serviço de crise entre várias cidades: a experiência de San Gabriel

Um conselho de governos de 31 cidades da Califórnia criou uma equipe de resposta a crises compartilhada por municípios pequenos, sem custo direto para eles. O Government Performance Lab, da Harvard Kennedy School, registrou três lições:…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 297 (29 jun. 2026)

IDEIAS DE HARVARD

Compras estratégicas em Santiago: comitê e grupos de trabalho para os contratos prioritários

Em Santiago do Chile, a ênfase em cumprir regras travou a inovação nas licitações e deixou contratos iguais por décadas. Com o Government Performance Lab, de Harvard, a prefeitura criou um comitê com a alta gestão e grupos de trabalho…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 297, art. 3 (29 jun. 2026)

Quando a licitação vira um jogo de checar regras, o contrato fica igual por décadas e ninguém pergunta o que ele deveria entregar. O Government Performance Lab (GPL), da Harvard Kennedy School (HKS), documentou um caso latino-americano de reação a esse problema: a prefeitura de Santiago, no Chile, criou um sistema de **compras estratégicas** para os contratos de maior importância. O relato está no Project Feature sobre o sistema estratégico de compras de Santiago, de março de 2019.

A ideia em resumo

O diagnóstico do GPL é familiar para quem trabalha com compras no Brasil. A fase de planejamento dos contratos não discutia metas nem avaliava o desempenho passado. Iniciativas legais bem-intencionadas de integridade transformaram a compra num processo guiado por regras, e a ênfase em conformidade produziu silos: as áreas redigiam seus editais sozinhas, com pouca orientação sobre metas estratégicas, limites legais e orçamento até as etapas finais, e advogados e administradores recusavam contratos já em fase avançada por falhas de procedimento.

A resposta foi dar à compra estratégica uma estrutura de gestão, em vez de pedir mais esforço às áreas isoladas.

O que a pesquisa mostrou

O sistema, iniciado em caráter provisório sob a liderança do subdiretor de planejamento, tem duas peças.

- **Comitê Estratégico de Contratos.** Reúne o administrador municipal, o diretor de planejamento, o chefe de gabinete do prefeito e os diretores das áreas que vão licitar. Escolhe as compras prioritárias, define seus objetivos gerais e orienta os critérios do edital.
- **Grupo de trabalho para cada contrato prioritário.** Inclui representante da área de compras, da área demandante, um delegado do administrador municipal e um representante do jurídico, para atravessar o ambiente regulatório. O grupo analisa o desempenho passado, questiona as exigências, alinha pagamentos às metas e leva suas recomendações ao comitê.

Um piloto foi feito numa licitação de serviços de limpeza em um dos principais distritos comerciais da cidade. A equipe reuniu evidências sobre o desempenho anterior e estruturou o escopo em função delas. Pela primeira vez na história do departamento, o edital trouxe métricas objetivas de resultado e exigências de relatórios da contratada, previu tecnologia de sensoriamento remoto para acompanhar o serviço e ligou pagamentos ao desempenho.

O plano de adoção prevê que, no início de cada ano fiscal, o comitê designe grupos para os contratos prioritários, escolhidos entre compras a emitir ou renovar em breve, considerando valor e relevância para políticas públicas. Ao fim do piloto, a diretoria de planejamento apresentou ao comitê uma lista de sete contratos prioritários para 2019, e a prefeitura planejava formalizar o sistema com reformas regulatórias e administrativas. A página não traz resultados de entrega ou de economia.

Como aplicar no Brasil

A estrutura é uma tradução prática da governança das contratações. O parágrafo único do art. 11 da Lei 14.133/2021 atribui à alta administração a responsabilidade pela governança das contratações, com processos e estruturas para avaliar, direcionar e monitorar. Um roteiro:

1. **Liste os contratos que mais pesam.** Por valor, por impacto sobre o cidadão e por vencimento nos próximos 12 a 24 meses: limpeza urbana, transporte escolar, merenda, iluminação, saúde, TI.
2. **Crie um comitê de contratações estratégicas.** Com prefeito ou secretário-geral, planejamento, finanças, jurídico, controle interno e as secretarias demandantes. Ele escolhe as prioridades e orienta as metas.
3. **Monte um grupo de trabalho por contrato.** Compras, área técnica, jurídico e finanças trabalham juntos desde o estudo técnico preliminar, e não só na hora do parecer.
4. **Revise o desempenho do contrato atual.** Relatórios dos fiscais, reclamações e medições dizem o que manter e o que mudar.
5. **Escreva resultados e indicadores.** O art. 18 da Lei 14.133/2021 pede que a preparação aborde considerações técnicas, mercadológicas e de gestão, e o art. 144 permite remuneração variável vinculada a metas, qualidade e prazos, de forma motivada e dentro do limite orçamentário.
6. **Integre ao plano de contratações anual.** A lista de prioridades pode nascer dele (art. 12, VII).
7. **Registre o rito em ato normativo local,** com regulamento municipal, para que o sistema sobreviva à troca de equipe.

Cuidados e limites

O relato descreve a criação e o piloto, e os resultados citados são de organização (lista de sete contratos priorizados, adesão de equipes), não de qualidade do serviço ou de custo. O arcabouço legal chileno é diferente do brasileiro, e a proposta não é flexibilizar controles: a presença do jurídico e do controle interno desde o início é parte da ideia. Pagamento por desempenho e sensoriamento remoto exigem medição confiável e previsão no contrato. Este texto é uma leitura própria

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 297 (29 jun. 2026)

da Evoluta, feita por profissionais com formação pela Harvard Kennedy School, sem vínculo da empresa com a HKS.

Para estruturar a governança das contratações, veja os serviços de assessoria à contratação pública (Lei 14.133/2021) e de regulamentação municipal da Lei 14.133/2021, e o curso de estudo técnico preliminar (ETP) e termo de referência.

Fontes:
Creating a Strategic Procurement System in Santiago, Chile — Harvard Kennedy School Government Performance Lab (govlab.hks.harvard.edu)
Project Feature: Santiago strategic procurement system (relatório em PDF) — Harvard Kennedy School Government Performance Lab (govlab.hks.harvard.edu)
Lei nº 14.133/2021 (arts. 11, 12, 18 e 144) — Planalto (planalto.gov.br)

Análise e guias

IDEIAS DE HARVARD

Mortalidade materna na Índia: capacidade vale mais que receita

Matt Andrews, da Harvard Kennedy School, analisou a redução da mortalidade materna na Índia desde os anos 1980 e concluiu que o avanço veio de expansões sucessivas da capacidade do sistema, e não da aplicação de uma única solução. A…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 297, art. 1 (29 jun. 2026)



Imagem ilustrativa

Quando um município quer reduzir a mortalidade materna, a primeira reação é buscar a "melhor prática": um protocolo, um programa, uma tecnologia. Matt Andrews, senior lecturer em desenvolvimento internacional da Harvard Kennedy School (HKS), defende em um working paper de abril de 2026 que isso não basta. No texto "Beyond Solutions: Capability, Development Frontiers, and the Process of Good Change", ele usa a redução da mortalidade materna na Índia como caso para sustentar que a **capacidade do sistema de saúde** e de seus atores pesa mais do que a escolha da política correta. A análise a seguir se baseia no resumo, não no texto completo.

A ideia em resumo

O autor define desenvolvimento como "boa mudança": melhorias duradouras, obtidas por meio de resolução adaptativa de problemas em contextos sociais específicos. Resultados desse tipo dependem mais de construir capacidade (a habilidade, com poder para agir, de indivíduos, organizações e sociedades) do que de adotar as políticas "certas". Pelo resumo, o paper se apoia em economia do desenvolvimento, teoria das organizações e economia política e propõe que o desenvolvimento avança por "fronteiras de capacidade" sucessivas, nas quais o progresso depende cada vez mais de aprendizado e coordenação construídos localmente.

O que o estudo mostrou

A evidência vem de um rastreamento de processo da queda da mortalidade materna na Índia, das décadas de 1980 até o presente. Segundo o resumo, as melhorias sustentadas resultaram de **expansões sucessivas da capacidade do sistema**, e não da implementação de uma única solução. A conclusão do autor é que a prática de cooperação internacional deveria priorizar o fortalecimento de capacidades em vez da transferência de intervenções técnicas.

O resumo não detalha quais capacidades foram ampliadas em cada etapa, nem apresenta números. Por isso esta matéria não afirma, por exemplo, que determinada política teve ou não efeito na Índia. O que ela retém é o argumento central, que conversa com a literatura sobre PDIA (adaptação iterativa orientada a problemas), também de Andrews: problemas complexos pedem ciclos de tentativa, aprendizado e ajuste, e não uma receita pronta.

Como aplicar no Brasil

O Brasil já tem protocolos, indicadores e redes de atenção à gestante. O desafio municipal costuma ser outro: fazer o que já se sabe funcionar de forma consistente. A leitura do paper sugere perguntas práticas para secretarias de saúde.

- **Separe o que falta: solução ou capacidade?** Se o protocolo existe, mas a equipe não o aplica, o problema é capacidade, não falta de política.
- **Mapeie os gargalos do percurso da gestante,** do pré-natal ao parto e ao puerpério: vagas, transporte, exames, contrarreferência, registro. Procure o elo mais fraco, não só a média.
- **Use as ocorrências como aprendizado.** Casos graves e óbitos, quando investigados em comitês e equipes com método e sigilo, ajudam a identificar falhas do sistema, e não culpados.
- **Organize ciclos curtos de melhoria** com a equipe da ponta: escolher um problema, testar uma mudança por algumas semanas, medir e ajustar, em vez de lançar um grande programa.
- **Dê autonomia e apoio a quem opera.** Equipes de atenção primária precisam de poder para resolver pequenos entraves e de quem as escute na gestão.
- **Construa capacidade em etapas.** Defina para cada ano a próxima "fronteira": por exemplo, primeiro o cadastro e a busca ativa de gestantes, depois a classificação de risco, depois a integração com o hospital de referência.

Cuidados e limites

É um paper conceitual, e só o resumo foi lido. Ele analisa um país muito diferente do Brasil, em um período de décadas, e o resumo não informa dados, nem limitações. A conclusão de que

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 297 (29 jun. 2026)

capacidade importa mais que "soluções" é uma tese do autor, em debate na área. Em saúde, protocolos baseados em evidência continuam sendo essenciais: a ideia não é abrir mão deles, mas garantir que a equipe e o sistema consigam aplicá-los. Metas para a mortalidade materna dependem de dados do Sistema de Informações sobre Mortalidade e dos serviços de saúde locais, que devem ser consultados com a vigilância epidemiológica. 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:
Beyond Solutions: Capability, Development Frontiers, and the Process of Good Change — Harvard Kennedy School, BSC Working Paper Series (Matthew Andrews) (hks.harvard.edu)
Beyond Solutions (repositório DASH, Harvard) — Harvard University, DASH (dash.harvard.edu)

IDEIAS DE HARVARD

Serviço de crise entre várias cidades: a experiência de San Gabriel

Um conselho de governos de 31 cidades da Califórnia criou uma equipe de resposta a crises compartilhada por municípios pequenos, sem custo direto para eles. O Government Performance Lab, da Harvard Kennedy School, registrou três lições: revisar com cuidado os…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 297, art. 2 (29 jun. 2026)



Imagem ilustrativa

Município pequeno raramente tem escala para manter, sozinho, um serviço especializado. A experiência do Vale de San Gabriel, na Califórnia, mostra um caminho: reunir várias cidades em um **serviço regional compartilhado entre municípios**. O Government Performance Lab (GPL), da Harvard Kennedy School (HKS), acompanhou o programa e registrou as lições em "Launching Alternative 911 Emergency Response in the San Gabriel Valley", de Analisa Sorrells, publicada em janeiro de 2024.

A ideia em resumo

O Conselho de Governos do Vale (SGVCOG) reúne 31 cidades, mais de 2 milhões de habitantes e mais de 374 milhas quadradas. Desde 2021, o GPL apoia o conselho no programa SGV CARE, que oferece equipes de resposta a crises a cidades que não teriam capacidade de operar um serviço próprio, sem custo para elas. O programa começou com duas equipes, atendendo quatro cidades, e de agosto de 2022 a agosto de 2023 recebeu 240 chamadas, a maioria de pessoas em sofrimento ou de saúde mental. Inicialmente, usa um modelo em que a equipe vai junto com a polícia, com planos de passar a atuar sem ela.

O que a experiência mostrou

- **Financiamento.** O programa começou com recursos de um imposto sobre vendas destinado a programas de moradia de rua no condado e obteve, por articulação com governos, US$ 850 mil do estado e US$ 1,5 milhão do governo federal, suficientes para operar até o início de 2025.
- **Lição 1: processo rigoroso para escolher os tipos de chamada.** Em seis reuniões, entre dezembro de 2022 e janeiro de 2023, as cidades discutiram cenários de chamada para decidir quais cabiam à equipe. Escolheram três categorias (conexão com serviços, pessoa em sofrimento e saúde mental), com critérios de exclusão como arma, violência, crime em andamento ou necessidade médica grave. Como cada cidade classifica as chamadas de um jeito, foram construídos cerca de 50 cenários e pediu-se a cada central que dissesse como os codificaria; os protocolos são específicos para cada cidade.
- **Lição 2: envolver os despachantes cedo e sempre.** Eles participaram dos exercícios, tiveram reuniões remarcadas para poderem comparecer e receberam treinamento de uma hora, com simulações; o coordenador chegou a fazer sessões individuais fora do próprio horário. Depois, tiveram duas semanas para praticar e fizeram contato diário com supervisores nas duas primeiras semanas de operação. Como as cidades têm roteiros de triagem diferentes, o treinamento foi adaptado a cada central.
- **Lição 3: métricas viáveis, com plano de coleta.** O conselho acompanha tempo de resposta, tempo de atendimento, seguimentos, serviços prestados e a percepção de segurança da equipe. Relatórios semanais seguem por e-mail para as cidades, e relatórios mensais juntam dados e histórias. Como as cidades usam sistemas de despacho incompatíveis, a equipe era acionada por celular. Para o caso de vários prestadores, o conselho recomenda dados já desidentificados e em formato padronizado.

Como aplicar no Brasil

- **Considere a escala regional.** Serviços como equipe de abordagem social, apoio a crises, vigilância ou regulação de vagas podem ser organizados por consórcio público ou por região, com regras de rateio, governança e prestação de contas previstas no instrumento. No consórcio público, regido pela Lei 11.107/2005, os municípios só repassam recursos por contrato de rateio, formalizado a cada exercício (art. 8º). A forma jurídica deve ser avaliada caso a caso.
- **Faça oficinas com cenários.** Reunir as cidades para discutir 30 ou 50 situações reais e decidir o que a equipe atende gera critérios comuns e revela diferenças de linguagem entre os sistemas.
- **Convide quem atende o telefone ou o rádio** para a mesa e treine com simulação; adapte os roteiros a cada município quando forem diferentes.

- **Combine, desde o início, os dados.** Defina formato e periodicidade de relatórios dos municípios e dos prestadores, com dados sem identificação sempre que possível.
- **Procure fontes de recurso diversas** (transferências, emendas, programas estaduais e federais), cientes de que o financiamento temporário precisa de plano de continuidade.

Cuidados e limites

O texto é um relato de implantação, baseado na experiência relatada pelos dirigentes do programa, sem avaliação de resultados. O modelo era de acompanhamento policial, e a passagem para atendimento sem polícia ainda era um plano. O arranjo depende de financiamento externo que tinha prazo definido, e não descreve como será a sustentação depois. No Brasil, o arranjo entre municípios (consórcios públicos, regiões de saúde, convênios) tem regras próprias de constituição, financiamento e controle, a serem definidas com a assessoria jurídica. 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:

Launching Alternative 911 Emergency Response in the San Gabriel Valley — Harvard Kennedy School, Government Performance Lab (govlab.hks.harvard.edu)

Launching Alternative 911 Emergency Response in the San Gabriel Valley (PDF) — Harvard Kennedy School, Government Performance Lab (govlab.hks.harvard.edu)

Lei nº 11.107/2005 (consórcios públicos) — 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.

Regulamentação Municipal da Lei 14.133/2021
Decretos, manuais, modelos e estrutura de governança das contratações do município.

Estruturação de Projetos Estratégicos
Transformação de demandas organizacionais em projetos com objetivos, escopo, entregas, cronograma, responsáveis e estimativa dos recursos…

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 297 (29 jun. 2026)
Redação	observatorio@evoluta.adm.br
ISSN	3086-9293

Número on-line