Vol. 0, nº 328 sexta-feira, 4 de setembro de 2026 · ISSN 3086-9293

OBSERVATÓRIO

EVOLUTA

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

IDEIAS DE HARVARD

Equipe de tecnologia compartilhada: lições de Singapura

Stephen Goldsmith, professor da Harvard Kennedy School, e Tony Yang descrevem como a agência de tecnologia de Singapura constrói capacidade técnica própria, coloca equipes dentro dos ministérios e oferece plataformas comuns. O artigo aponta benefícios e riscos, sem números de…

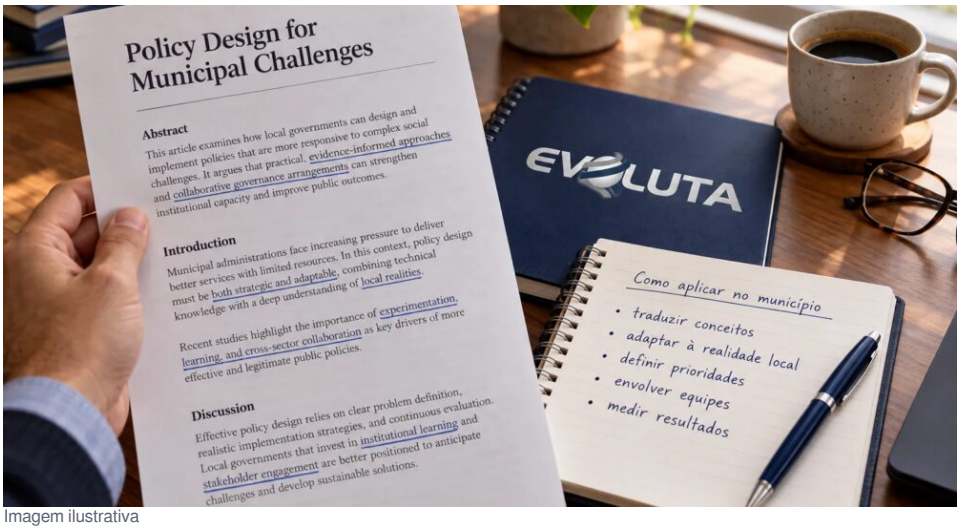


Imagem ilustrativa

NESTE NÚMERO

Equipe de tecnologia compartilhada: lições de Singapura 1

Prazos e expediente 2

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 328 00328

Muitas prefeituras têm um setor de tecnologia pequeno, sobrecarregado e dependente de fornecedores. Singapura seguiu outro caminho: criou uma agência central com engenheiros, designers e gerentes de produto e a espalhou pelo governo. A experiência é descrita por Stephen Goldsmith, professor da Harvard Kennedy School (HKS), e Juncheng "Tony" Yang em artigo da revista Government Technology (edição de inverno de 2026, publicada no site da revista em 4 de março de 2026 e listada na página da HKS). Serve de inspiração para uma **equipe de tecnologia compartilhada entre órgãos**.

A ideia em resumo

Os autores foram a Singapura esperando ouvir sobre inteligência artificial e gêmeos digitais e se impressionaram mais com a estrutura organizacional. A tese: o país constrói capacidade técnica própria e a distribui pelo governo e pelo restante da economia. A agência GovTech, criada em 2016, tem equipes que desenvolvem serviços digitais. Os autores apontam três vantagens: protótipos e escala mais rápidos, ferramentas compartilhadas entre órgãos e menor dependência de fornecedores ao longo do tempo.

O que a pesquisa mostrou

O artigo descreve a estrutura e os cuidados necessários:

- **Equipes dentro dos ministérios.** A GovTech coloca times técnicos dentro dos órgãos e constrói plataformas comuns, o que, segundo os autores, facilita a colaboração entre áreas.
- **Base compartilhada.** O projeto CODEX, de 2018, reúne um conjunto de ferramentas e módulos reutilizáveis para desenvolver serviços, uma arquitetura de dados com padrões comuns e fontes oficiais, e um ambiente de nuvem comercial seguro para os órgãos.
- **De pilotos a problemas reais.** Os primeiros projetos eram experimentais (o texto cita um serviço de ônibus sob demanda encerrado em 2020). Depois, passaram a partir de necessidades concretas dos órgãos, e as equipes técnicas entram cedo nas conversas de política e operação.
- **Exemplo do porto.** A GovTech apoiou a autoridade marítima na criação de um gêmeo digital das águas do porto, que mostra navios e clima em tempo real e

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 328 (4 set. 2026)

simula emergências, combinando modelos acadêmicos e dados operacionais.

Os autores listam também os riscos: a responsabilização pública dificulta "falhar rápido"; alguns aplicativos não ganharam adesão, deixando custos perdidos e certo ceticismo; manter uma equipe numerosa e qualificada é caro; e é preciso disputar profissionais com grandes empresas de tecnologia. O artigo é qualitativo e não informa orçamento, quantidade de servidores nem indicadores de desempenho.

Como aplicar no Brasil

Poucos municípios têm escala para uma agência própria, mas é possível reproduzir parte da lógica:

- **Compartilhe equipe entre municípios.** Os consórcios públicos (Lei 11.107/2005) permitem estruturar serviços comuns, como uma central de tecnologia, com regras claras de custeio e governança.
- **Escolha poucos serviços para resolver de ponta a ponta.** Comece por problemas concretos, como protocolo, atendimento ou cadastro, com um responsável de cada área e um técnico de tecnologia desde o início.
- **Construa componentes reutilizáveis.** Padronize cadastro de pessoa, endereço e processo, e reaproveite entre secretarias em vez de contratar sistemas isolados.
- **Defina padrões de dados e fontes oficiais.** Quem é a fonte do cadastro de imóveis, de servidores, de beneficiários? Documente e proteja os dados conforme a LGPD.
- **Reduza a dependência de fornecedor.** Exija documentação, código e dados em formato aberto nos contratos e mantenha ao menos um servidor com domínio técnico do que foi contratado.
- **Planeje a retenção de talentos.** Trilhas de carreira, capacitação contínua e projetos desafiadores ajudam a reter quem tem formação técnica.

Um passo prático é medir primeiro. Antes de propor uma estrutura nova, levante quantos sistemas a prefeitura mantém, quanto gasta com licenças e suporte, quantos servidores de tecnologia existem e quais serviços dependem de um único fornecedor. Esse retrato mostra onde o compartilhamento traria ganho mais rápido.

Cuidados e limites

Singapura é uma cidade-estado com governo centralizado e recursos que a maioria dos municípios brasileiros não tem, e o artigo não apresenta números de resultados. Cada ente tem regras próprias de pessoal, de contratação e de proteção de dados, e consórcios exigem protocolo de intenções ratificado por lei (arts. 3º e 5º da Lei 11.107/2005) e contrato de rateio para a entrega de recursos pelos consorciados (art. 8º). O texto indica o modelo, não prova que ele seja a melhor escolha para outro contexto. 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:
Boosting Digital Success with Cross-Agency Collaboration — Harvard Kennedy School (publicação de Stephen Goldsmith) / Government Technology (hks.harvard.edu)
Boosting Digital Success with Cross-Agency Collaboration (Government Technology, edição de inverno de 2026) — Government Technology (govtech.com)
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

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

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

Responsabilidade do Gestor Público
Improbidade administrativa, LINDB e erro grosseiro como parâmetros para a tomada de decisão.

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 328 (4 set. 2026)
Redação	observatorio@evoluta.adm.br
ISSN	3086-9293

Número on-line