Vol. 0, nº 341 quarta-feira, 23 de setembro de 2026 · ISSN 3086-9293

OBSERVATÓRIO

EVOLUTA

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

IDEIAS DE HARVARD

Bicicletas compartilhadas: como Boston redesenhou o contrato

Boston e três cidades vizinhas precisavam escolher um novo operador do sistema de bicicletas compartilhadas. Com o Government Performance Lab, da Harvard Kennedy School, redesenharam os indicadores, deram mais flexibilidade ao operador e propuseram dividir receitas de forma que o…



Imagem ilustrativa

NESTE NÚMERO

Bicicletas compartilhadas: como Boston redesenhou o contrato 2
Análise e guias: 2 artigos 3
Prazos e expediente 5

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 341
00341 >
9 773086 929008

INSIGHTS E IDEIAS DE BOA GESTÃO

IA na administração pública: o que a OCDE aprendeu em 200 casos

O relatório 'Governing with Artificial Intelligence', da OCDE, analisou 200 usos reais de IA em 11 funções de governo. A maior parte busca automatizar e personalizar serviços, a IA generativa ainda é menos comum e o…

GOVTECH E IA

Curitiba e Porto Alegre: IA no atendimento ao cidadão

Duas capitais anunciaram em 2026 IA no atendimento: Curitiba lançou o Curitiba App em 25 de março, com mais de 800 serviços e um assistente que usa só bases da prefeitura; Porto Alegre prepara IA para…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 341 (23 set. 2026)

IDEIAS DE HARVARD

Bicicletas compartilhadas: como Boston redesenhou o contrato

Boston e três cidades vizinhas precisavam escolher um novo operador do sistema de bicicletas compartilhadas. Com o Government Performance Lab, da Harvard Kennedy School, redesenharam os indicadores, deram mais flexibilidade ao operador e propuseram dividir receitas de forma que o…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 341, art. 1 (23 set. 2026)

Bicicletas compartilhadas dependem de um problema simples de operação: ter bicicleta onde a pessoa quer pegar e vaga onde ela quer devolver. O Government Performance Lab (GPL), da Harvard Kennedy School (HKS), acompanhou em 2016 a escolha de um novo operador para o sistema que atende Boston, Brookline, Cambridge e Somerville e publicou, em janeiro de 2017, o policy brief Shifting Gears, de Daniel Edelman e Hanna Azemati. É uma aula sobre como desenhar um **contrato de bicicletas compartilhadas** e, por extensão, qualquer contrato que combine serviço público e receita privada.

A ideia em resumo

O sistema tinha dois objetivos: melhorar a experiência dos usuários, que muitas vezes encontravam estações vazias ou cheias, e manter e ampliar a rede sem grande gasto público. O edital, lançado pela agência metropolitana de planejamento em agosto de 2016, buscou alinhar monitoramento de desempenho, operação e financiamento. O GPL entrevistou especialistas, fez análises e ajudou a redigir seções do edital, com assistência gratuita em parceria com a iniciativa What Works Cities.

O que o brief mostra

Medir melhor. O contrato anterior exigia que cada estação estivesse em condição normal, com ao menos uma bicicleta e uma vaga livres, em 85% das horas de operação. O operador não cumpria a meta em estações de grande movimento, e a medida tratava todas as estações igualmente, embora uma estação vazia no ponto mais usado afete mais gente. O novo edital permitiu propor indicadores por grupos de estações vizinhas, com metas variáveis por local e por horário (pico, entrepico, fim de semana, noite).

Dar flexibilidade onde não é preciso prescrever. O edital explicava o que as partes queriam alcançar, trazia os requisitos obrigatórios e pedia sugestões. Por exemplo, sugeria faixas de preços para algumas assinaturas e deixava preço livre para outras, o que permitiria descontos para quem reposiciona bicicletas ou novos tipos de passe sem renegociar o contrato. Onde os objetivos do operador podiam divergir do interesse público, o edital previa exigências e fiscalização, como metas de marketing e atendimento em vários idiomas.

Alinhar o dinheiro. Em vez de um sistema complexo de pagamentos e multas que, na prática, nunca era aplicado, o edital propôs dividir quatro fontes de receita (patrocínio principal, patrocínios secundários, mensalidades e usuários avulsos) entre prefeituras e operador. A regra de divisão considera quem mais influencia a receita, de quanto cada um precisa para cumprir seus deveres e quando precisa. Por exemplo, o patrocínio principal iria sobretudo às prefeituras no início, para pagar a expansão, e depois passaria a favorecer o operador. A receita de usuários iria em maior parte ao operador, porque ela só cresce se o serviço satisfaz. Para os autores, metas de receita funcionam como um indicador indireto de qualidade, com mais previsibilidade que indicadores ainda não testados. Mesmo assim, o monitoramento de desempenho continua necessário.

Como aplicar no Brasil

Municípios brasileiros têm contratos parecidos: estacionamento rotativo, mobiliário urbano com publicidade, bicicletas e patinetes, quiosques e terminais. Concessões e parcerias público-privadas têm legislação própria (Lei 8.987/1995 e Lei 11.079/2004); na concessão, a Lei 8.987 admite receitas alternativas, complementares ou acessórias previstas no edital (art. 11). O enquadramento deve ser definido com a procuradoria. Para contratações regidas pela Lei 14.133/2021, alguns pontos ajudam:

1. **Revise a métrica de qualidade.** Pergunte se o indicador do contrato reflete a experiência de quem usa, por local e por horário, e não só uma média.
2. **Escreva o que se quer, não só como fazer.** Deixe espaço para o operador testar preços e rotinas dentro de limites claros.
3. **Aloque riscos de forma explícita.** A lei prevê matriz de alocação de riscos, que deve promover alocação eficiente e refletir-se no contrato (art. 22).
4. **Considere pagamento ligado a desempenho.** O art. 144 permite remuneração variável vinculada a metas, padrões de qualidade e prazos, de forma motivada e dentro do limite orçamentário.
5. **Observe o prazo em contratos que geram receita.** O art. 110 estabelece prazos máximos diferentes conforme haja ou não investimento do contratado.
6. **Prepare a governança.** Defina quem decide, com que rapidez e com que dados, quando houver vários órgãos envolvidos, e acompanhe os dados em reuniões regulares.

Cuidados e limites

O brief descreve o desenho do edital e as intenções das cidades, não resultados medidos após a contratação, e os números do apêndice são ilustrativos, criados pelo próprio laboratório. Dividir receita tem vantagens, mas pode incentivar o operador a concentrar esforço nas áreas mais rentáveis, o que o texto reconhece; por isso, indicadores de acesso e de equidade continuam importantes. Nada disso substitui o enquadramento jurídico correto do contrato (concessão, parceria, permissão de uso), o estudo de viabilidade e o parecer jurídico. 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 modelar contratos desse tipo, veja o serviço de PPP, concessões e manifestação de interesse, a gestão de indicadores e resultados e o curso de capacitação para fiscais e gestores de contratos.

Fontes:

Shifting Gears: Using Results-Driven Contracting to Improve Metro-Boston's Bike Share Procurement — Harvard Kennedy School Government Performance Lab (govlab.hks.harvard.edu)
Shifting Gears (PDF) — Harvard Kennedy School Government Performance Lab (govlab.hks.harvard.edu)
Lei nº 14.133/2021 (arts. 22, 110 e 144) — Planalto (planalto.gov.br)

Análise e guias

INSIGHTS E IDEIAS DE BOA GESTÃO

IA na administração pública: o que a OCDE aprendeu em 200 casos

O relatório 'Governing with Artificial Intelligence', da OCDE, analisou 200 usos reais de IA em 11 funções de governo. A maior parte busca automatizar e personalizar serviços, a IA generativa ainda é menos comum e o desafio de escalar faz…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 341, art. 2 (23 set. 2026)

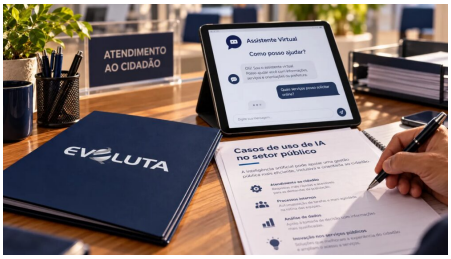

Imagem ilustrativa

A **IA na administração pública** já deixou de ser promessa, mas ainda está longe de ser rotina. É o que mostra o relatório *Governing with Artificial Intelligence*, publicado pela OCDE em 18 de setembro de 2025, que analisou 200 casos reais em 11 funções centrais de governo. A leitura é útil para qualquer prefeito ou secretário que esteja ouvindo propostas de "solução com inteligência artificial": o estudo indica onde há resultado, onde há risco e o que separa um piloto de um serviço que funciona.

Os dados abaixo vêm do relatório da OCDE e do resumo publicado pelo Consórcio Administração Oberta de Catalunya (AOC).

Onde a IA está sendo usada

Segundo o relatório, o uso é mais forte na prestação de serviços públicos, na administração da justiça e na participação cidadã, e mais limitado em avaliação de políticas, administração tributária e reforma do serviço civil. Cerca de 57% dos casos buscam automatizar, simplificar ou personalizar processos e serviços, a maioria usa abordagens clássicas baseadas em regras ou aprendizado de máquina, e a IA generativa, como os grandes modelos de linguagem, ainda é rara. Os ganhos mais citados são automação de processos, melhor apoio à decisão e detecção de anomalias e fraudes.

Por que tantos projetos param no piloto

A OCDE afirma que a dificuldade de escalar aplicações bem-sucedidas faz muitas iniciativas de IA no governo continuarem em fase piloto. Em dados da Comissão Europeia sobre quase 1.500 usos de IA no setor público europeu, analisados no relatório, 58% ainda estavam planejados, em piloto ou em desenvolvimento. Os obstáculos citados são falta de profissionais especializados, dificuldade de acessar e compartilhar dados de qualidade, custos, leis e regras complexas ou desatualizadas e infraestrutura tecnológica defasada. Há ainda um problema de gestão: o monitoramento e a avaliação são fracos, o que dificulta medir o impacto e detectar riscos.

Entre os riscos listados estão algoritmos enviesados, possíveis violações de direitos fundamentais, perda de confiança por falta de transparência, dependência excessiva que amplie a exclusão digital e substituição de servidores quando a tecnologia deveria apoiá-los.

O que a OCDE recomenda

As recomendações se organizam em três blocos. **Facilitadores**: governança, dados, infraestrutura digital, talento, investimento, compras ágeis e colaboração com atores fora do governo. **Salvaguardas**: padrões, diretrizes, estruturas de transparência e responsabilização e órgãos de supervisão. **Participação**: mecanismos para que cidadãos, sociedade civil e empresas participem do desenho e do uso. Como prioridade, o relatório sugere favorecer aplicações de alto benefício e baixo risco e construir medição de resultados e impactos, algo que a maioria dos governos ainda não tem.

O contexto brasileiro

No Brasil, a principal referência legal para o uso de tecnologia na gestão é a Lei 14.129/2021 (Lei do Governo Digital), cujo art. 3º inclui o uso da tecnologia para otimizar processos de trabalho da administração (inciso VIII) e a integração entre órgãos com compartilhamento de dados pessoais em ambiente seguro quando indispensável, nos termos da LGPD (inciso IX). Atenção: essa lei vale diretamente para a União; estados e municípios só ficam obrigados a seus comandos se os adotarem por ato normativo próprio (art. 2º, III). No município, ela serve de referência e pode ser adotada por lei ou decreto local. Já a LGPD (Lei 13.709/2018) vale para todos os entes, sem necessidade de adesão. Qualquer projeto que trate dados de munícipes exige, portanto, atenção redobrada a base legal, finalidade e segurança.

Como aplicar no seu município

1. **Comece por tarefa, não por tecnologia.** Liste atividades repetitivas

e de alto volume: triagem de protocolos, respostas a perguntas frequentes, conferência de documentos, redação de minutas padronizadas.
2. **Escolha baixo risco e alto benefício.** Atendimento de dúvidas comuns e apoio à redação são melhores pontos de partida do que decisões que afetem direitos individuais, como concessão ou negativa de benefícios.
3. **Defina regras antes do uso.** Quais dados nunca entram na ferramenta? Quem revisa o resultado? Como o cidadão sabe que está falando com um sistema automatizado?
4. **Mantenha a pessoa no circuito.** A saída da IA é rascunho. A responsabilidade pelo ato continua com o servidor ou a autoridade.
5. **Meça.** Tempo de resposta, taxa de resolução, erros encontrados na revisão. Sem medição, o piloto nunca sai do piloto.
6. **Capacite as equipes** antes de liberar a ferramenta, com orientações práticas sobre o que pode e o que não pode ser feito.

A inteligência artificial vale a pena onde resolve um problema concreto do serviço. Onde só adiciona complexidade, é melhor esperar.

Fontes:
The OECD's 'Governing with Artificial Intelligence' report analyzes 200 real-world use cases of AI in the public sector — Consórcio AOC (Administració Oberta de Catalunya) (aoc.cat)
Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021 (Lei do Governo Digital), art. 3º — Planalto (planalto.gov.br)
Governing with Artificial Intelligence: The State of Play and Way Forward in Core Government Functions — OCDE (oecd.org)

GOVTECH E IA

Curitiba e Porto Alegre: IA no atendimento ao cidadão

Duas capitais anunciaram em 2026 IA no atendimento: Curitiba lançou o Curitiba App em 25 de março, com mais de 800 serviços e um assistente que usa só bases da prefeitura; Porto Alegre prepara IA para a Central 156 por…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 341, art. 3 (23 set. 2026)

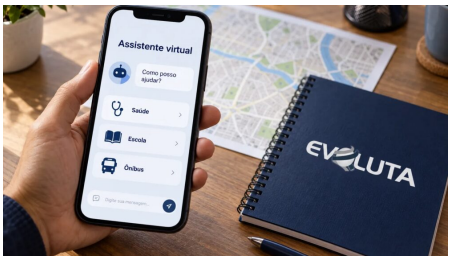

Imagem ilustrativa

A **IA no atendimento ao cidadão** chegou a duas grandes capitais brasileiras em 2026. Curitiba lançou um aplicativo reformulado com assistente de IA em 25 de março, e Porto Alegre divulgou, em 9 de setembro, a implantação de IA na Central do Cidadão 156. Os casos são úteis como referência, mas as duas notícias tratam de anúncios e implantação, e não de resultados medidos.

Curitiba: um app e uma IA própria

Segundo o Bem Paraná, o **Curitiba App** foi lançado em 25 de março de 2026, na abertura da Smart City Expo Curitiba. É gratuito para Android e iOS e reúne serviços que antes ficavam em plataformas separadas: Central 156, Saúde Já, serviços de urbanismo, vagas em creche e transporte coletivo. O app tem mais de 800 serviços e o 156 será incorporado aos poucos.

A IA aceita perguntas em linguagem informal e indica o serviço ou a solução. De acordo com a reportagem, ela usa **apenas bases de dados da Prefeitura**, foi desenvolvida com a Secretaria Municipal de Administração e Tecnologia da Informação (Smati) e passa por curadoria técnica e monitoramento contínuo.

Porto Alegre: IA na Central 156

Segundo a prefeitura, a execução estava prevista para começar em setembro de 2026, concluídas as etapas técnicas e contratuais, de forma gradual, ao longo de quatro meses, com investimento de **R$ 1,9 milhão**, com apoio da Procempa e do Gabinete de Inovação. Estão previstos:

- **Telefone:** o cidadão descreve o serviço em linguagem natural, sem menus de opções.
- **WhatsApp:** a IA responde dúvidas, consulta protocolos e faz agendamentos.
- **Copiloto de atendimento:** ferramenta para os atendentes buscarem informações e redigirem respostas na base oficial, indicando as fontes.
- **Mapa inteligente:** usa os dados dos atendimentos para identificar padrões e concentrações de demandas por região.

A Central 156 já somou mais de 6 milhões de interações em pouco mais de dois anos e meio, cerca de 77% por canais digitais, e mais de 2 milhões em 2026 até o fim de agosto. A prefeitura afirma que a IA **não substituirá o atendimento humano**: demandas que exigem análise ou decisão especializada seguem para atendentes.

O que dá para aprender

- **Base oficial:** nos dois casos, a IA responde a partir de informações da própria prefeitura. Isso reduz o risco de respostas inventadas.
- **Humano no circuito:** o atendimento humano continua para os casos complexos.
- **Implantação gradual:** começar por canais e serviços específicos permite corrigir antes de ampliar.
- **Dados do atendimento viram gestão:** o mapa de demandas mostra onde a cidade precisa de ação.

Cuidados e perguntas em aberto

Não encontramos, nas fontes consultadas, indicadores como tempo de resposta, satisfação ou taxa de resolução. Antes de contratar, peça ao fornecedor esses números de casos reais. Também cabe verificar a LGPD (Lei 13.709/2018): finalidade e mínimo necessário de dados (art. 6º), informação pública sobre o tratamento (art. 23) e direito de revisão de decisões automatizadas (art. 20).

Como aplicar no seu município

1. Levante as 20 perguntas mais frequentes do atendimento e as respostas oficiais.
2. Monte uma base de conhecimento revisada (serviços, prazos, documentos, endereços).
3. Comece por um canal, como o WhatsApp, e por temas de baixo risco.
4. Defina quando a conversa passa para um atendente e como o histórico é transferido.

5. Meça desde o início: resolução no primeiro contato, tempo e satisfação.
6. Revise as respostas todo mês e corrija os erros encontrados.

Fontes:
App da Prefeitura de Curitiba unifica serviços — Bem Paraná (bemparana.com.br)
Porto Alegre prepara implantação de IA na Central do Cidadão 156 — Prefeitura de Porto Alegre (prefeitura.poa.br)
Lei nº 13.709/2018 (LGPD) — 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

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

Gestão de Indicadores e Resultados
Definição de indicadores, metas e painéis de acompanhamento para medir produtividade, qualidade, custos, prazos e resultados.

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 341 (23 set. 2026)
Redação	observatorio@evoluta.adm.br
ISSN	3086-9293

Número on-line