OBSERVATÓRIO
EVOLUTA
ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 297, art. 3 (29 jun. 2026)
evoluta.adm.br/observatorio/

IDEIAS DE HARVARD

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

Por Redação Observatório Evoluta · 29/06/2026 às 16h41



Imagem ilustrativa

EM RESUMO
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 por contrato prioritário. Um piloto de limpeza urbana levou a metas e pagamento ligado ao desempenho.

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 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
https://govlab.hks.harvard.edu/insight/creating-a-strategic-procurement-system-in-santiago-chile/

Project Feature: Santiago strategic procurement system (relatório em PDF) — Harvard Kennedy School Government Performance Lab
https://govlab.hks.harvard.edu/wp-content/uploads/2019/05/santiago_sps_project_feature.pdf

Lei nº 14.133/2021 (arts. 11, 12, 18 e 144) — Planalto
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm

COMO CITAR

REDAÇÃO OBSERVATÓRIO EVOLUTA. Compras estratégicas em Santiago: comitê e grupos de trabalho para os contratos prioritários. **Observatório Evoluta**, Araraquara, v. 0, n. 297, art. 3, 29 jun. 2026. ISSN 3086-9293. Disponível em: https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/compras-estrategicas-comite-contratos-prioritarios-santiago-harvard-gpl/. Acesso em: 26 nov. 2026.

REGISTRO DA MATÉRIA

Observatório Evoluta · ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 297, art. 3 (29 jun. 2026)
Versão on-line:
https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/compras-estrategicas-comite-contratos-prioritarios-santiago-harvard-gpl/

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 297, art. 3
29703 >
9 773092 900005
Registro 30869293 00 0297 0003