OBSERVATÓRIO
EVOLUTA
ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 310, art. 1 (3 ago. 2026)
evoluta.adm.br/observatorio/

IDEIAS DE HARVARD

Compra de tecnologia na prefeitura: o que Portland mudou no processo

Por Redação Observatório Evoluta · 03/08/2026 às 14h03



Imagem ilustrativa

EM RESUMO

Em Portland, secretarias gastavam até um ano preparando um edital de tecnologia sem ouvir a área de TI nem a de compras, o que gerava retrabalho. Com o Government Performance Lab, da Harvard Kennedy School, a cidade criou reuniões mensais entre as duas áreas, um guia de seis etapas e um modelo de edital orientado a resultados. A lição serve a qualquer compra de sistemas.

Quando uma secretaria decide comprar um sistema, quem deve estar na mesa desde o início? Em geral, só ela e, no fim, o jurídico. O Government Performance Lab (GPL), da Harvard Kennedy School (HKS), mostrou em um Project Feature de fevereiro de 2021 como a cidade de Portland, nos Estados Unidos, reorganizou sua **compra de tecnologia** para evitar que sistemas caros chegassem sem atender aos moradores, sem integrar à infraestrutura da cidade ou sem segurança adequada.

A ideia em resumo

Segundo o relato, grandes projetos de TI são complexos e, quando dão errado, custam caro para corrigir. Portland dependia da colaboração de três atores: o escritório central de compras, os especialistas em tecnologia e a secretaria que compra e vai usar o sistema. Mas eles se coordenavam mal. Secretarias chegavam a passar até um ano trabalhando numa compra sem a participação da área de tecnologia, redigindo editais com requisitos técnicos vagos ou fora dos padrões da cidade. Sem a entrada precoce de compras, às vezes escolhiam o instrumento errado ou não estudavam o que o mercado oferecia, e recebiam propostas fracas. Havia uma revisão robusta de editais e contratos que evitava os maiores problemas antes da assinatura, mas devolvia a secretaria à estaca zero, com grandes atrasos.

O que a pesquisa mostrou

Com o apoio do GPL, a cidade fez três mudanças.

- **Reuniões mensais entre compras e tecnologia.** Elas

passaram a identificar compras futuras, padronizar papéis e trocar boas práticas. Cada área aprendeu com a outra: a de tecnologia ganhou noção de instrumentos de contratação, e compras entendeu o que a de TI procura em segurança e dados. A cidade também testou um quadro de previsão de compras para visualizar e priorizar o que vinha pela frente.

- **Um guia para as secretarias.** O pacote detalha seis etapas da contratação de tecnologia, com papéis, boas práticas e obstáculos comuns, e mostra editais anteriores como exemplo. Entre as práticas citadas estão reunir as partes cedo, fazer demonstrações com os finalistas e realizar reunião de partida e encontros regulares de desempenho com o contratado.
- **Um modelo de edital orientado a resultados.** O modelo anterior era difícil de navegar e exigia muitas edições manuais. O novo destaca o desafio de negócio, os resultados esperados e o que é padrão e o que deve ser personalizado. Dois editais serviram de piloto: uma carteira digital de transporte (com metas como mais carteiras emitidas, menor tempo de cadastro e menos viagens individuais de carro) e um sistema de registro de imóveis de aluguel (com metas como percentual de proprietários em conformidade, tempo por registro e satisfação de proprietários e inquilinos).

O texto não traz resultados quantificados. As expectativas da cidade são de longo prazo: entregar projetos mais rápido, atender melhor usuários e moradores, integrar-se à infraestrutura e resolver problemas de negócio. O ganho descrito até então é de processo: uma nova norma de colaboração e ferramentas para repeti-la.

Como aplicar no Brasil

A Lei 14.133/2021 faz da fase preparatória uma etapa de planejamento, com descrição da necessidade em estudo técnico preliminar e definição do objeto por termo de referência ou projeto (art. 18). Soluções de TI pedem a participação técnica. Um caminho:

1. **Institua a regra da mesa tripla.** Nenhuma compra de sistema avança sem a assinatura inicial da área de TI, do setor de compras e da secretaria usuária no ETP.
2. **Faça reunião mensal entre compras e TI.** Pauta fixa: o que vem no plano de contratações, quem precisa de apoio, que requisitos técnicos se repetem.
3. **Crie um roteiro de etapas.** Do levantamento da necessidade à fiscalização, com responsáveis e documentos modelo.
4. **Escreva metas de uso.** Além de requisitos técnicos, diga que resultado o sistema precisa gerar, como tempo de atendimento ou índice de conformidade.
5. **Peça demonstrações.** Quando a modalidade e o edital permitirem, inclua prova de conceito ou demonstração com o licitante provisoriamente vencedor (art. 17, § 3º, da Lei 14.133/2021), conforme o regulamento do ente.
6. **Trate privacidade e segurança desde o início.** A LGPD exige medidas técnicas e administrativas para proteger dados pessoais (art. 6º, VII) e indicação de encarregado pelo poder público (art. 23, III).

Cuidados e limites

É um relato do próprio laboratório sobre um projeto de processo, sem medição de resultado dos sistemas adquiridos. A estrutura de três atores de Portland depende de uma área de tecnologia com capacidade técnica; em municípios menores, essa função pode estar em consórcio ou em outro ente. Demonstrações e provas de conceito devem respeitar a isonomia entre licitantes e as regras de cada modalidade. E editais de tecnologia também precisam observar regras sobre propriedade de dados, interoperabilidade e saída do fornecedor, que o texto não aprofunda. Este texto é uma leitura própria da Evoluta, feita por profissionais com formação pela Harvard Kennedy School, sem vínculo da empresa com a HKS.

Veja também o curso de estudo técnico preliminar e termo de referência, o de LGPD no setor público e o de GovTech e automação na gestão pública.

Fontes:

Improving Procurement for Technology Projects in Portland, OR — Harvard Kennedy School Government Performance Lab
https://govlab.hks.harvard.edu/insight/improving-procurement-for-technology-projects-in-portland-or/

Project Feature: Improving Procurement for Technology Projects in Portland, OR (PDF) — Harvard Kennedy School Government Performance Lab
https://govlab.hks.harvard.edu/wp-content/uploads/2021/02/improving_procurement_for_tech_projects_in_portland_or.pdf

Lei nº 14.133/2021 (art. 18) — Planalto
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm

Lei nº 13.709/2018 (LGPD, arts. 6º e 23) — Planalto
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm

COMO CITAR

REDAÇÃO OBSERVATÓRIO EVOLUTA. Compra de tecnologia na prefeitura: o que Portland mudou no processo. **Observatório Evoluta**, Araraquara, v. 0, n. 310, art. 1, 3 ago. 2026. ISSN 3086-9293. Disponível em: https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/compra-de-tecnologia-prefeitura-portland-harvard-gpl/. Acesso em: 27 nov. 2026.

REGISTRO DA MATÉRIA

Observatório Evoluta · ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 310, art. 1 (3 ago. 2026)
Versão on-line:
https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/compra-de-tecnologia-prefeitura-portland-harvard-gpl/

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 310, art. 1
31001 >
9 773086 929008
Registro 30869293 00 0310 0001