OBSERVATÓRIO
EVOLUTA
ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 288, art. 2 (9 jun. 2026)
evoluta.adm.br/observatorio/

IDEIAS DE HARVARD

Mapa de compras da prefeitura: o que Boston achou nos contratos

Por Redação Observatório Evoluta · 09/06/2026 às 11h39

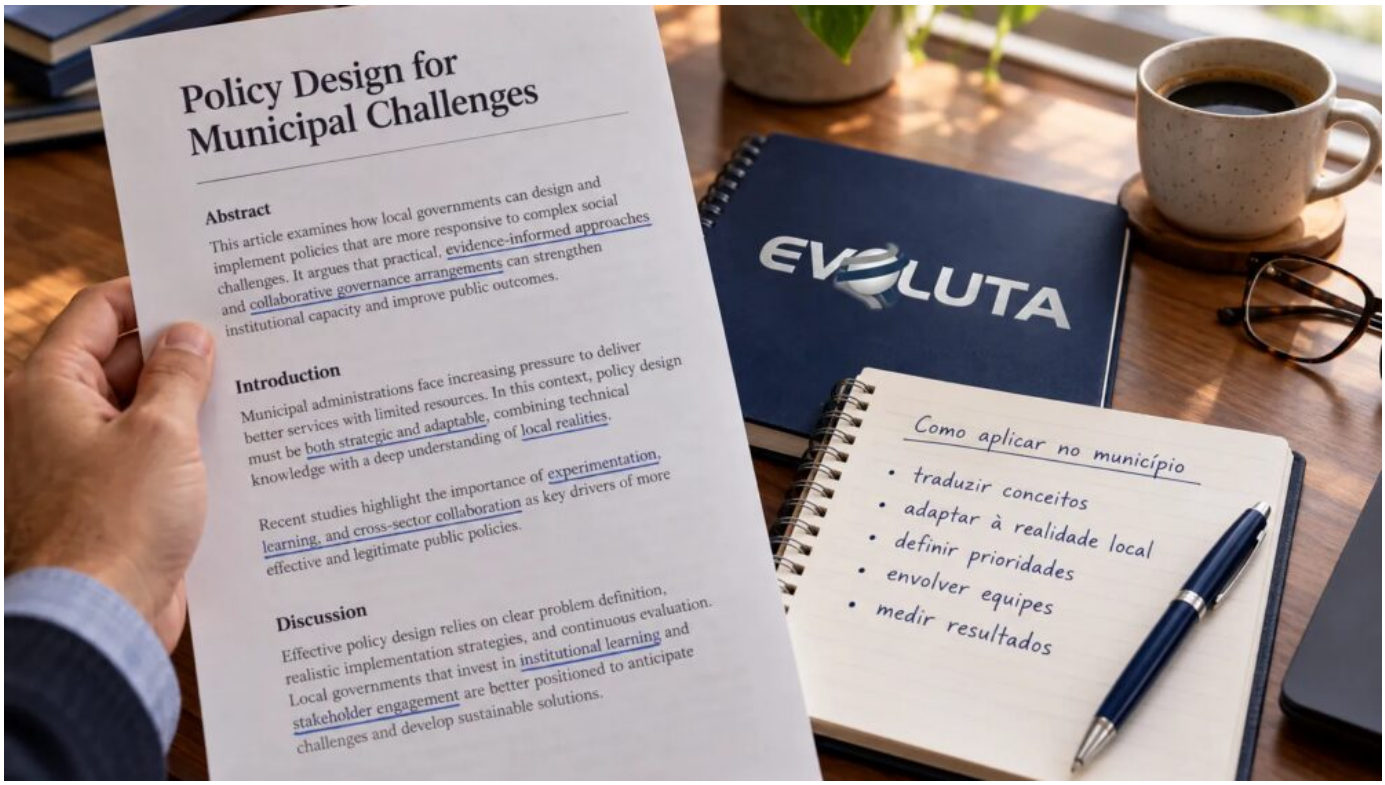

Imagem ilustrativa

EM RESUMO
Em um capítulo de livro, Jeffrey Liebman e Hanna Azemati, da Harvard Kennedy School, mostram que Boston gastava quase metade do orçamento em contratos e listam os dez maiores problemas de compras das cidades. A primeira lição é prática: antes de reformar, mapeie o que a prefeitura compra e escolha de quinze a vinte contratações críticas.

Quanto da despesa da sua prefeitura passa por contratos, e quais são os dez maiores? Muita gente descobre que não sabe. Em 2016, Jeffrey Liebman e Hanna Azemati, da Harvard Kennedy School (HKS) e do Government Performance Lab (GPL), publicaram o capítulo 4 do livro *Retooling Metropolis*, do Manhattan Institute, com o título "How Cities Can Improve Their Procurement of Goods and Services". O texto começa justamente por um **mapa de compras da prefeitura**, a partir de dados abertos de contratos, e propõe uma lista de dez desafios que se repetem nas cidades.

A ideia em resumo

Os autores observam que quase tudo o que um governo local faz mistura servidores com bens e serviços comprados do setor privado: manutenção de ruas, transporte escolar, coleta de lixo, abrigos, treinamento, sistemas de informática. Mas a maioria das cidades trata compras e gestão de contratos como funções de apoio. Mesmo compras simples ficam presas em burocracia, contratos são renovados em cima da hora sem olhar o desempenho passado, e a gestão consiste em processar notas e aditivos, com pouca atenção à qualidade. Desde 2011, o GPL oferecia assistência gratuita a governos estaduais e locais, e, à época, apoiava 20 cidades em estratégias de contratação orientada a resultados.

O que o capítulo mostra

O primeiro movimento foi analisar os dados de contratos de Boston, Baltimore e Fort Worth, e entrevistar gestores de dezenas de cidades com duas perguntas: quais compras tiram seu sono e que estratégias inovadoras vocês criaram? Os

números de Boston, em 2012, servem de exemplo. A cidade tinha cerca de 1.500 contratos ativos, no valor anual de US$ 1,2 bilhão, pouco menos de 50% de suas despesas. Os maiores grupos eram transporte escolar (dois contratos, US$ 616 milhões no total), coleta de lixo, plano de saúde dos servidores, materiais e serviços de construção e educação especial. Tecnologia somava 118 contratos e US$ 167 milhões; serviços humanos, 261 contratos e mais de US$ 226 milhões. Em Fort Worth, o contrato respondia por 49% da despesa, e Boston, Filadélfia e Nova York gastavam cerca de um terço dos contratos em serviços sociais.

A lista de dez desafios inclui: falta de gestão estratégica da carteira de compras prioritárias; otimização dos processos básicos; ampliação da diversidade de fornecedores; melhores resultados em contratos de serviços humanos; contratos rotineiros de obras e manutenção que estouram prazo e orçamento; negociação de grandes obras; falta de concorrência em contratos muito grandes; contratação de produtos de tecnologia novos; grandes sistemas de informática, com risco de dependência do fornecedor; e baixa competição em serviços profissionais. Os autores relatam que não encontraram nenhuma cidade que tivesse uma lista dos contratos mais importantes a renovar e a usasse para priorizar atenção.

A resposta proposta é a contratação orientada a resultados, que começa por nomear alguém na prefeitura para gerir a carteira de compras críticas, com uma lista de 15 a 20 contratações dos próximos dois a três anos e um processo específico para cada uma. O caminho inclui definir o propósito de cada compra, pesquisar o mercado (até com formulários online simples para ouvir fornecedores) e escolher a estrutura e o tipo de contrato.

Como aplicar no Brasil

1. **Monte o mapa do gasto contratado.** Reúna, a partir do sistema de compras e da contabilidade, os contratos vigentes, valor, secretaria, objeto e data de vencimento. Agrupe em categorias, como transporte escolar, limpeza, saúde, obras, TI.
2. **Liste os dez maiores e os que vencem nos próximos 24 meses.** O cruzamento mostra onde vale esforço extra.
3. **Escolha de 10 a 15 contratos críticos.** A Lei 14.133/2021 permite, na forma de regulamento, elaborar plano de contratações anual para racionalizar as compras, alinhá-las ao planejamento estratégico e subsidiar as leis orçamentárias (art. 12, VII), e exige que a fase preparatória se compatibilize com ele (art. 18).
4. **Designe um responsável pela carteira.** Alguém da alta administração, com acesso aos secretários, que convoque grupos de trabalho para cada contrato crítico. O art. 11, parágrafo único, coloca a governança das contratações sob responsabilidade da alta administração.
5. **Escreva o propósito de cada contrato.** Que resultado a população deve perceber? Como saberemos?
6. **Consulte o mercado antes de redigir.** Uma consulta curta aos fornecedores, registrada no processo, ajuda a ajustar o objeto e o parcelamento.

Cuidados e limites

O capítulo é de 2016, usa dados de 2012 e se baseia em cidades americanas de porte médio; os percentuais não valem para qualquer município brasileiro, e a lista de desafios é uma síntese do GPL a partir de entrevistas, não um estudo representativo. Comparações de gasto também dependem de como cada país classifica contratos e despesas. O texto menciona instrumentos como contratos de pagamento por resultado e títulos de impacto, que não têm tratamento simples no Brasil e exigem análise jurídica própria. 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 o mapa e o plano, veja a assessoria em contratação pública, a regulamentação municipal da Lei 14.133 e o curso de fase interna da licitação.

Fontes:

How Cities Can Improve Their Procurement of Goods & Services — Harvard Kennedy School Government Performance Lab (capítulo 4 de Retooling Metropolis, Manhattan Institute)
https://govlab.hks.harvard.edu/insight/how-cities-can-improve-procurement/

How Cities Can Improve Their Procurement of Goods and Services (PDF) — Harvard Kennedy School Government Performance Lab / Manhattan Institute
https://govlab.hks.harvard.edu/wp-content/uploads/2018/10/manhattan_institute_cities_procurement.pdf

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

COMO CITAR

REDAÇÃO OBSERVATÓRIO EVOLUTA. Mapa de compras da prefeitura: o que Boston achou nos contratos. **Observatório Evoluta**, Araraquara, v. 0, n. 288, art. 2, 9 jun. 2026. ISSN 3086-9293. Disponível em: https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/mapa-de-compras-prefeitura-dez-desafios-boston-harvard-gpl/. Acesso em: 27 nov. 2026.

REGISTRO DA MATÉRIA

Observatório Evoluta · ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 288, art. 2 (9 jun. 2026)
Versão on-line:
https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/mapa-de-compras-prefeitura-dez-desafios-boston-harvard-gpl/

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 288, art. 2
28802 >
9 773086 929008
Registro 30869293 00 0288 0002