Vol. 0, nº 221 segunda-feira, 15 de dezembro de 2025 · ISSN 3086-9293

OBSERVATÓRIO

EVOLUTA

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

IDEIAS DE HARVARD

Contratar serviço de emprego com metas de equidade: New Orleans

New Orleans usou a renovação do contrato de serviços de emprego para priorizar quem mais sofre com o desemprego: bairros pobres, pessoas não brancas e jovens fora da escola e do trabalho. O Government Performance Lab, da Harvard Kennedy School,…



Imagem ilustrativa

NESTE NÚMERO

Contratar serviço de emprego com metas de equidade: New Orleans 2
Análise e guias: 2 artigos 3
Prazos e expediente 5

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 221
00221 >
9 773092 900800

IDEIAS DE HARVARD

Contratar suporte de TI por parceria: o caso de Naperville

Naperville via cair o número e a qualidade das empresas de suporte de TI que respondiam aos seus editais. Com o Government Performance Lab, da Harvard Kennedy School, a cidade definiu resultados, avisou o mercado semanas…

IDEIAS DE HARVARD

Projetos geridos pela comunidade: quando funcionam e como avaliar

Michael Woolcock e coautores, em trabalho listado pela Harvard Kennedy School, propõem uma agenda de aprendizagem sobre o desenvolvimento conduzido pela comunidade, em que moradores decidem e gerem pequenos projetos. Segundo o resumo, a evidência é…

IDEIAS DE HARVARD

Contratar serviço de emprego com metas de equidade: New Orleans

New Orleans usou a renovação do contrato de serviços de emprego para priorizar quem mais sofre com o desemprego: bairros pobres, pessoas não brancas e jovens fora da escola e do trabalho. O Government Performance Lab, da Harvard Kennedy School,…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 221, art. 2 (15 dez. 2025)

Quando vence o contrato de um serviço público, a prefeitura costuma ter duas escolhas: renovar do mesmo jeito ou aproveitar para rever o que o serviço entrega. A cidade americana de New Orleans escolheu a segunda e fez da **contratação de serviços de emprego** uma ferramenta para reduzir desigualdades. O caso foi descrito em fevereiro de 2021 pelo Government Performance Lab (GPL), centro da Harvard Kennedy School (HKS), em um Project Feature sobre a cidade.

A ideia em resumo

Segundo o GPL, o desemprego em New Orleans não atingia todos do mesmo modo. Em setembro de 2019, a taxa entre pessoas não brancas (9,5%) era mais que o dobro da taxa geral (4,5%). Trabalhadores demitidos e jovens de 16 a 24 anos que não estudam nem trabalham também corriam mais risco, e a pandemia de 2020 agravou o quadro. O contrato de serviços de emprego da cidade terminava em junho de 2020, e a prefeitura decidiu usar a nova licitação como alavanca estratégica.

O relatório aponta três problemas do arranjo anterior: havia um único centro de carreiras, difícil de alcançar a partir de vários bairros; a equipe não sabia se estava chegando aos grupos prioritários nem quais serviços davam mais resultado; e o centro oferecia um cardápio amplo, sem orientação clara sobre quem priorizar.

O que a pesquisa mostrou

A cidade publicou um edital orientado a resultados para mais de US$ 4 milhões anuais em serviços, com foco em apoio intensivo a cerca de 1.400 adultos e 200 jovens por ano. O GPL destaca quatro movimentos:

- **Metas definidas com o conselho de trabalho.** A prefeitura chamou cedo o conselho local de desenvolvimento da força de trabalho para apontar as populações prioritárias e escrever os objetivos: melhorar o atendimento no centro, associar organizações comunitárias para chegar a bairros distantes e ampliar a formação dentro das empresas.
- **Webinar antes da licitação.** Foi o primeiro da cidade. Reuniu mais de 60 inscritos, incluindo quatro prestadores nacionais, e obrigou a prefeitura a dizer em poucas palavras o que esperava.
- **Indicadores de curto prazo.** Além das métricas federais, que levam anos para fechar e não separam grupos prioritários, o edital passou a acompanhar conclusão de programas, emprego no curto prazo, moradores de bairros com desemprego alto atendidos e pessoas encaminhadas a serviços de moradia, saúde mental ou creche.
- **Gestão ativa do contrato.** O edital previu rotina de colaboração entre prefeitura, conselho e prestadores. Se a frequência numa formação cai, por exemplo, todos procuram a causa e testam soluções, como lembretes por mensagem, ajuda com transporte ou apoio para arranjar creche.

O texto detalha ainda o trabalho com jovens fora da escola e do trabalho. Como a matrícula era baixa, o grupo levantou hipóteses: desconfiança de experiências anteriores, ambiente pouco acolhedor, falta de serviços de apoio e poucas vagas de estágio. As ideias incluíram pesquisa com jovens, parceria com orientadores de escolas, espaço próprio no centro e um diretor de iniciativas para a juventude.

Quanto aos resultados, o GPL fala em sinais promissores, ainda iniciais. Informa que o novo desenho mira cerca de 1.600 moradores por ano e que cerca de dez servidores participaram de treinamento em gestão ativa de contratos. O relatório não traz dados de empregos obtidos nem avaliação de impacto.

Como aplicar no Brasil

A lógica serve a prefeituras que mantêm ações de qualificação profissional, intermediação de mão de obra ou parcerias com entidades para capacitar moradores. Passos práticos:

- **Parta do diagnóstico por território.** Cruze dados do Cadastro Único, da assistência social e do posto de atendimento ao trabalhador, quando o município tiver, para identificar bairros, idades e grupos com mais dificuldade de acesso.
- **Escreva metas antes do objeto.** Em vez de listar cursos, diga quem precisa ser alcançado e que resultado de curto prazo indica progresso: matrícula, frequência, conclusão, encaminhamento e primeira vaga.
- **Converse com o mercado antes de publicar.** A Lei 14.133/2021, no art. 21, permite audiência pública prévia sobre a contratação. Serve para ouvir entidades e testar se as metas são viáveis.
- **Se a via for parceria com organizações da sociedade civil,** verifique o modelo previsto na Lei 13.019/2014 (chamamento público, plano de trabalho e metas) e peça análise jurídica antes de definir pagamento atrelado a resultado.
- **Marque uma reunião mensal com cada executor** para olhar os mesmos poucos indicadores, desagregados por bairro e público. O objetivo é corrigir rotas durante o ano, não só prestar contas no fim.
- **Designe fiscal do contrato**, como exige o art. 117 da Lei 14.133, e escolha para a função alguém com atribuições ligadas a contratos ou formação compatível (art. 7º, II).

Cuidados e limites

O sistema americano de emprego tem regras federais próprias, e o Brasil

organiza a intermediação de mão de obra de outro modo, com competências compartilhadas entre União, estados e municípios. Não copie critérios de raça ou de grupos como se fossem aplicáveis automaticamente: no Brasil, qualquer prioridade na seleção de beneficiários precisa de base legal e análise da procuradoria. Pagamentos vinculados a resultados também exigem cuidado jurídico e orçamentário. Por fim, os efeitos descritos no relatório são preliminares e vêm do próprio GPL. 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:
Improving Equitable Employment Outcomes in New Orleans — Harvard Kennedy School, Government Performance Lab (govlab.hks.harvard.edu)
Project Feature: Improving Equitable Employment Outcomes in New Orleans (PDF) — Harvard Kennedy School, Government Performance Lab (govlab.hks.harvard.edu)
Lei nº 14.133/2021 (arts. 21 e 117) — Planalto (planalto.gov.br)

Análise e guias

IDEIAS DE HARVARD

Contratar suporte de TI por parceria: o caso de Naperville

Naperville via cair o número e a qualidade das empresas de suporte de TI que respondiam aos seus editais. Com o Government Performance Lab, da Harvard Kennedy School, a cidade definiu resultados, avisou o mercado semanas antes, usou uma simulação…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 221, art. 1 (15 dez. 2025)



Imagem ilustrativa

Há contratos de apoio de TI que viram simples locação de gente: o fornecedor manda técnicos, a prefeitura paga horas, e o conhecimento nunca fica no órgão. Naperville, em Illinois (Estados Unidos), percebeu isso e resolveu mudar o jeito de contratar. O Government Performance Lab (GPL), da Harvard Kennedy School (HKS), registrou o caso em um Project Feature de março de 2018. A lição é sobre **contratação de suporte de TI** com foco em parceria e transferência de conhecimento.

A ideia em resumo

Todo ano a cidade contratava serviços de TI para reforçar a equipe, apoiar projetos especiais e manter sistemas. Com o tempo, segundo o GPL, o número e a qualidade das empresas interessadas caíram, e o departamento sentia que as contratadas não tinham desempenho alto nem ajudavam a elevar o conhecimento interno. A aposta era que reformar o edital e a estrutura do contrato permitiria parcerias focadas em desempenho e em troca de conhecimento. O apoio técnico foi voluntário, na iniciativa What Works Cities.

O que a pesquisa mostrou

- **Definir o que se quer.** Em conversas aprofundadas e exercícios de lógica com a chefia de TI e as finanças, a cidade percebeu que tentava resolver vários problemas, nem sempre bem definidos, com uma única contratação. Passou a trabalhar com um conjunto concreto de resultados.
- **Edital por qualificação e aviso prévio.** O novo edital de qualificação, mais fácil de entender, incorporou os resultados. Semanas antes da publicação, a cidade montou uma lista de empresas e enviou mensagens do tipo "reserve a data". Segundo o GPL, o número de downloads do edital subiu 300% e o de respondentes 150%, na comparação com tentativas anteriores, e o departamento considerou as respostas mais qualificadas em média.
- **Entrevista com cenário.** Como parceria e transferência de conhecimento eram prioridades, o GPL recomendou um exercício de encenação de reuniões de planejamento de projeto e de avaliação de desempenho. A atividade mostrou se a empresa trabalha com modelo único para todos ou trata o cliente como parceiro, com necessidades próprias. A comissão disse que o exercício a ajudou a decidir melhor do que perguntas tradicionais.
- **Seleção em duas fases.** Antes, uma só empresa ganhava o contrato, independentemente da necessidade do projeto, o que, segundo a cidade, levava a alocar equipes menos qualificadas e a estourar orçamentos. Na primeira fase, a cidade monta uma lista curta de empresas qualificadas a partir das respostas e das entrevistas. Na segunda, cada novo projeto é oferecido às empresas da lista, que competem por ele, com possibilidade de considerar desempenho em projetos anteriores, para que atuem como parceiras de longo prazo, e não só competindo por preço.

O relato conclui que a cidade melhorou a qualidade do processo, ampliou o grupo de fornecedores interessados e qualificados e escolheu parceiros capazes de entregar alto desempenho e transferência de conhecimento, além de adotar modelos e procedimentos aplicáveis a outras contratações estratégicas. Não há dados de resultado do trabalho executado.

Como aplicar no Brasil

- **Delimite o problema.** Em estudo técnico preliminar, separe o que é manutenção contínua do que é projeto pontual, e o que a equipe própria precisa aprender. O art. 18, § 1º, da Lei 14.133/2021 pede a descrição da necessidade pela perspectiva do problema e o levantamento de mercado.
- **Avise o mercado com antecedência.**

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 221 (15 dez. 2025)

Divulgue o planejamento no plano de contratações anual, quando elaborado (art. 18), e use os canais oficiais e o Portal Nacional de Contratações Públicas, sem favorecer ninguém.

- **Escreva o edital em linguagem simples**, com resultados desejados e critérios de seleção claros.
- **Avalie a qualidade da proposta técnica.** O art. 36, § 1º, admite o julgamento por técnica e preço, se o estudo técnico preliminar mostrar que a qualidade técnica é relevante, em hipóteses como serviços técnicos especializados de natureza predominantemente intelectual e bens e serviços especiais de tecnologia da informação e comunicação, com avaliação por banca de metodologia e plano de trabalho (art. 37, II). A simulação de reunião do caso americano não tem previsão equivalente automática; qualquer dinâmica desse tipo precisa estar prevista no edital e ser objetiva.
- **Pense em modelos de duas fases.** A pré-qualificação (art. 80) seleciona antes os licitantes, e a licitação seguinte pode ficar restrita aos pré-qualificados (§ 10). Registro de preços e credenciamento (art. 79) são outras formas de manter empresas aptas, cada uma com regras próprias de convocação. O desenho depende da análise jurídica.
- **Exija transferência de conhecimento** no termo de referência, com documentação, treinamento e entrega de códigos e dados conforme o caso.

Cuidados e limites

Os números de downloads e de respondentes comparam com tentativas anteriores da própria cidade, sem grupo de controle. O relato não mede o desempenho dos parceiros escolhidos. A competição por projeto entre empresas pré-selecionadas pode afastar o desempenho anterior como critério se não houver regras objetivas, e o uso de cenários na seleção requer cuidado com a vinculação ao edital e o julgamento objetivo. Municípios pequenos podem ter poucos fornecedores locais, e o aviso prévio deve ser feito a todos os interessados, de forma pública. 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:
Reorienting IT Support Services to Focus on Outcomes in Naperville, Illinois — Harvard Kennedy School, Government Performance Lab (govlab.hks.harvard.edu)
Project Feature: Naperville technology contracts (PDF) — Harvard Kennedy School, Government Performance Lab (govlab.hks.harvard.edu)
Lei nº 14.133/2021 (arts. 18, 36, 37 e 40) — Planalto (planalto.gov.br)

IDEIAS DE HARVARD

Projetos geridos pela comunidade: quando funcionam e como avaliar

Michael Woolcock e coautores, em trabalho listado pela Harvard Kennedy School, propõem uma agenda de aprendizagem sobre o desenvolvimento conduzido pela comunidade, em que moradores decidem e gerem pequenos projetos. Segundo o resumo, a evidência é consistente para alguns impactos,…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 221, art. 3 (15 dez. 2025)



Imagem ilustrativa

Em muitos países, governos e bancos de desenvolvimento financiam pequenos projetos escolhidos e geridos pelas próprias comunidades: uma obra de água, uma escola, uma estrada vicinal. A ideia é aproximar a decisão de quem vive o problema. Mas funciona sempre? Em agosto de 2024, Patrick Barron, Patricia Fernandes, Stephen Winkler e Michael Woolcock, listados na página de publicações da Harvard Kennedy School (HKS), publicaram o documento de trabalho A Learning Agenda for Community-Driven Development, na série de pesquisas do Banco Mundial. A leitura aqui se baseia no resumo da página da HKS; o texto completo não foi lido.

A ideia em resumo

O trabalho faz uma visão geral do desenvolvimento conduzido pela comunidade, revisa a evidência existente, identifica lacunas, lista perguntas de pesquisa prioritárias e dá orientações sobre métodos empíricos. A agenda de aprendizagem proposta se concentra no desenho dos projetos, nas formas de implementação e no contexto, e pretende orientar projetos em andamento, novos desenhos e a decisão de ampliar.

O que a pesquisa mostrou

Segundo o resumo, há evidência consistente de alguns impactos, sobretudo em serviços básicos, mas os resultados variam bastante na maioria das medidas. Os autores identificam lacunas nos efeitos em quatro tipos de resultado: **coesão**, **inclusão**, **resiliência** e **legitimidade do processo**. A tarefa central de pesquisa é descobrir em que condições esse tipo de projeto funciona e que escolhas de desenho e implementação o tornam mais eficaz em cada contexto.

O resumo não traz números, métodos ou limitações. É um programa de perguntas, e não um veredito sobre o modelo.

Para o gestor, o recado é que participação comunitária não é, por si só, garantia de bons resultados nem de fracasso: depende de como o programa é desenhado e do lugar onde acontece. Isso muda a pergunta de avaliação, que deixa de ser se o programa funciona e passa a ser para quem, em que condições e com que escolhas de desenho. Um município que registra bem essas condições aprende mais com cada rodada.

Como aplicar no Brasil

A Constituição prevê a cooperação das associações representativas no

planejamento municipal (art. 29, XII), e muitas prefeituras têm conselhos, orçamento participativo ou programas em que a comunidade escolhe ou executa pequenas ações. Dessas, o estudo sugere extrair perguntas, não respostas prontas:

- **Defina o que se espera além da obra.** Além de entregar o serviço, o programa busca mais confiança, mais inclusão de quem costuma ficar de fora, mais capacidade de reação a crises? Escreva isso no desenho; são resultados que o resumo aponta como menos conhecidos.
- **Diferencie o que é comum a todos os bairros do que depende do contexto.** Um mesmo formato pode funcionar em um território e falhar em outro; registre as condições locais: organização prévia, lideranças, confiança na prefeitura.
- **Acompanhe quem participa.** Registre quem vai às reuniões, quem decide e quem não aparece, para checar inclusão.
- **Meça além da entrega.** Inclua pesquisas curtas com moradores sobre confiança e sobre a percepção de que o processo foi justo, além de prazo e custo da obra.
- **Compare versões.** Se a prefeitura tem recursos para dois formatos, teste-os em territórios parecidos e compare os resultados antes de ampliar.
- **Dê apoio técnico** a comunidades com menos experiência, para que a participação não beneficie só quem já é organizado.
- **Cuide da prestação de contas.** Quando recursos públicos são repassados a associações, valem as regras de parcerias e de transparência, e a procuradoria deve orientar o formato.

Na prática, comece pequeno: escolha um programa local em que a comunidade já decide algo, como a priorização de obras de bairro, e escreva em uma página quais resultados você espera além da entrega. Depois de um ano, volte a essa página e confira o que aconteceu com a confiança, a participação e a inclusão. Esse registro simples já é um pequeno exercício da agenda de aprendizagem que o estudo propõe.

Cuidados e limites

Só o resumo foi lido; ele afirma que há lacunas e propõe perguntas, mas não mostra a evidência por trás delas. O trabalho avalia programas de desenvolvimento internacional, em geral financiados por bancos, com contextos bem diferentes dos municípios brasileiros. Participação comunitária não substitui a responsabilidade do poder público pelos serviços. Também é preciso evitar transformar a participação em transferência de tarefas sem apoio. 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:
A Learning Agenda for Community-Driven Development: Responding to Complex Contextual, Evaluation, and Inference Challenges — Harvard Kennedy School (World Bank Policy Research Working Paper) (hks.harvard.edu)
Constituição Federal, art. 29, XII — 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

Assessoria à Contratação Pública (Lei 14.133/2021)
Apoio ao planejamento e à instrução das contratações, do plano anual ao termo de referência.

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 221 (15 dez. 2025)
Redação	observatorio@evoluta.adm.br
ISSN	3086-9293

Número on-line