Vol. 0, nº 267 segunda-feira, 13 de abril de 2026 · ISSN 3086-9293

OBSERVATÓRIO

EVOLUTA

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

IDEIAS DE HARVARD

Manutenção de parques por resultados: o caso de Santiago

Santiago, no Chile, trocou editais cheios de exigências por contratos orientados a resultados e economizou 24% no primeiro certame, mas faltava gerir os contratos. Com o Government Performance Lab, da Harvard Kennedy School, definiu indicadores de qualidade, inspeções semanais por…

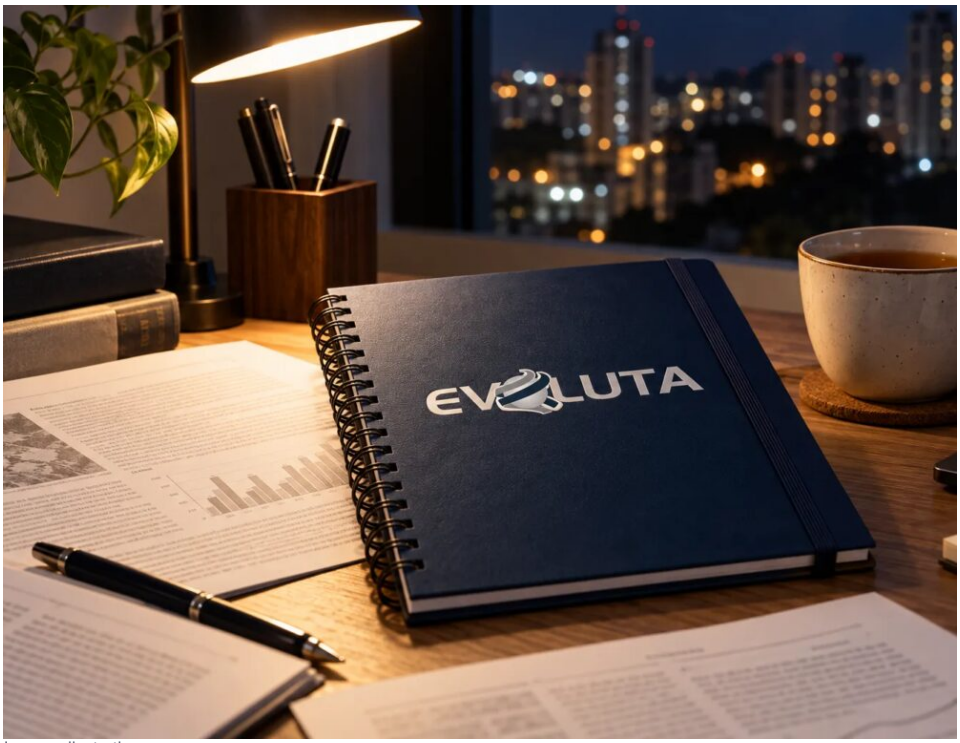

Imagem ilustrativa

NESTE NÚMERO

Manutenção de parques por resultados: o caso de Santiago 2
Análise e guias: 2 artigos 3
Prazos e expediente 5

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 267
00267 >
9 773086 929008

IDEIAS DE HARVARD

Guia de apoio às famílias em emergência: o caso de New Hampshire

Quando as denúncias de maus-tratos caíram cerca de 40% no início da pandemia, o órgão de proteção de New Hampshire criou um guia de duas páginas para que professores, vizinhos e profissionais perguntassem às famílias do…

INSIGHTS E IDEIAS DE BOA GESTÃO

Engajamento de servidores públicos: o que a OCDE mostra

Pesquisas da OCDE com servidores de governos centrais apontam que liderança, condições de trabalho e perspectiva de carreira movem o engajamento. A evidência vem de governos nacionais, mas oferece um roteiro útil para prefeituras.

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 267 (13 abr. 2026)

IDEIAS DE HARVARD

Manutenção de parques por resultados: o caso de Santiago

Santiago, no Chile, trocou editais cheios de exigências por contratos orientados a resultados e economizou 24% no primeiro certame, mas faltava gerir os contratos. Com o Government Performance Lab, da Harvard Kennedy School, definiu indicadores de qualidade, inspeções semanais por…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 267, art. 1 (13 abr. 2026)

Contrato de conservação de praças e parques é um clássico da rotina municipal: a licitação sai, a empresa assume e a qualidade vai oscilando conforme a fiscalização. Em Santiago, capital do Chile, o problema ganhou números. O Government Performance Lab (GPL), da Harvard Kennedy School (HKS), registrou o caso em um Project Feature de março de 2019, que mostra como virar a chave de um **contrato de manutenção de parques** baseado em punição para um baseado em dados e parceria.

A ideia em resumo

Segundo o GPL, os custos dos contratos de manutenção de áreas verdes subiam, e a qualidade caía. Entre as causas estavam o aumento do custo da mão de obra, mais frequentadores e os custos escondidos de contratar com o município. Os fiscais aplicavam critérios diferentes para avaliar e multar, o que criou uma cultura punitiva, e as empresas reagiam inflando os preços das propostas e entregando menos. Em 2017, diante de restrições fiscais, o município buscou mais eficiência nos US$ 9 milhões gastos por ano com parques e áreas verdes. O departamento reescreveu os editais com foco em resultados, retirou exigências onerosas e deu liberdade operacional às empresas. O primeiro certame gerou economia de 24% do valor total dos contratos. Mas a gestão seguiu como antes: inspeções em papel, foco em atividades e multas, e nenhuma informação confiável para conversar com o prestador.

O que a pesquisa mostrou

Para manter a economia e melhorar a qualidade, o GPL e o município fizeram quatro movimentos:

- **Indicadores objetivos de qualidade**, definidos a partir de entrevistas com servidores e empresas, em cinco áreas: limpeza, qualidade da grama, irrigação, acessibilidade e mobiliário. Um indicador à parte registra violações graves de segurança, como resíduos perigosos, brinquedos perigosos ou irrigação danificada. Oficinas em campo refinaram os critérios e treinaram os fiscais para aplicá-los de forma consistente.
- **Nova rotina de inspeção.** As áreas verdes somam 520 acres. O município passou a exigir uma visão geral de toda a área de cada contrato e vistorias detalhadas por zona toda semana. A coleta também registra uso e fatores fora do controle da empresa, como grandes eventos, estacionamento irregular e acampamentos de pessoas em situação de rua.
- **Ferramenta eletrônica simples**, um formulário digital que reúne os resultados por contrato e zona, mostra tendências, compara empresas e ainda ajuda a acompanhar o trabalho dos fiscais.
- **Reuniões periódicas com os prestadores**, com dados em mãos, para explicar a metodologia, identificar tendências e resolver problemas operacionais. Antes, a comunicação era reativa.

O relatório informa que os fiscais completam suas rotas e preenchem os formulários de forma consistente, e que uma pesquisa interna indicou que eles veem valor no sistema, que dá evidência confiável antes de agir. Os prestadores demonstraram interesse em usar os dados para planejar o trabalho mensal. O sistema também sustenta novos editais orientados a resultados, e a secretaria de planejamento avalia usar o método em outros contratos prioritários. O texto não traz números de qualidade antes e depois.

Como aplicar no Brasil

- **Escreva padrões de qualidade mensuráveis** no termo de referência (por exemplo, altura da grama, ausência de entulho, irrigação funcionando, brinquedos em segurança), com critérios de nota claros para fiscais e empresa.
- **Padronize a vistoria.** Defina frequência, roteiro por zona e um formulário digital simples, com foto, data e local. A Lei 14.133/2021, art. 117, determina que o fiscal registre as ocorrências e informe a chefia a tempo de decidir.
- **Registre o que a empresa não controla** (evento, vandalismo, ocupação irregular) para não penalizá-la injustamente.
- **Marque reuniões mensais com dados** e foque em corrigir causas, e não só em multar.
- **Treine os fiscais em campo** com exercícios práticos para reduzir a variação entre avaliadores.
- **Estude pagamento por desempenho.** O art. 144 da lei admite remuneração variável vinculada a metas e padrões de qualidade, desde que prevista no edital e no contrato e dentro do orçamento fixado.

Cuidados e limites

O estudo vem de um projeto de assistência técnica, e a página relata adoção de práticas, não ganho medido de qualidade. A economia de 24% foi do primeiro certame e não prova, por si só, que o serviço manteve o padrão. Parte dos achados pode não se transferir a municípios com poucos fiscais ou sem acesso a celular ou internet em campo; nesses casos, formulários em papel padronizado e consolidação mensal em planilha já ajudam. Retirar exigências do edital também exige cuidado com os requisitos de saúde, segurança do trabalho e legislação trabalhista, que continuam valendo. Este texto é uma leitura própria da Evoluta, feita por profissionais com formação pela Harvard Kennedy School, sem vínculo da empresa com a HKS.

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 267 (13 abr. 2026)

Fontes:
Santiago, Chile Parks Maintenance Contract Management Project Feature — Harvard Kennedy School, Government Performance Lab (govlab.hks.harvard.edu)
Project Feature: Improving the Quality of Public Open Spaces in Santiago, Chile (PDF) — Harvard Kennedy School, Government Performance Lab (govlab.hks.harvard.edu)
Lei nº 14.133/2021 (arts. 117 e 144) — Planalto (planalto.gov.br)

Análise e guias

IDEIAS DE HARVARD

Guia de apoio às famílias em emergência: o caso de New Hampshire

Quando as denúncias de maus-tratos caíram cerca de 40% no início da pandemia, o órgão de proteção de New Hampshire criou um guia de duas páginas para que professores, vizinhos e profissionais perguntassem às famílias do que precisavam. O Government…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 267, art. 2 (13 abr. 2026)



Imagem ilustrativa

Em emergências como a pandemia, ou como as enchentes que o Brasil conhece bem, as redes de contato com as famílias se rompem, e quem trabalhava com elas não sabe mais o que está disponível. O Government Performance Lab (GPL), da Harvard Kennedy School (HKS), descreveu como o órgão de crianças, jovens e famílias de New Hampshire (EUA) respondeu com um **guia de apoio às famílias**, no strategy brief "How did New Hampshire create and distribute a resource guide...", de Scott Kleiman, Jess Lanney e Grace Palmer.

A ideia em resumo

Desde o início da pandemia, as denúncias de abuso e negligência caíram em todo o país, ao mesmo tempo em que famílias enfrentavam mais estresse. Em New Hampshire, o órgão viu uma queda de 40% nas denúncias em relação aos dois anos anteriores, e a maior redução foi nas ligações de escolas e profissionais de saúde. O estado criou um guia de duas páginas para que professores, vizinhos e cuidadores de creche perguntassem como as famílias estavam e as ajudassem a acessar apoio, com perguntas-modelo e listas de serviços (ajuda financeira, alimentação, apoio em crise, moradia).

O que a experiência mostrou

- **Dados para escolher o público.** A análise dos registros da central mostrou as maiores quedas nas ligações de escolas, que caíram mais de 60% em relação a uma semana típica de 2019. Os dados locais indicaram quais organizações (escolas, polícias, clínicas, hospitais) mais haviam reduzido as denúncias, e a distribuição foi direcionada a elas.
- **Recursos que funcionam como porta de entrada.** Um grupo de trabalho de profissionais ajudou a escolher serviços fáceis de acessar e capazes de encaminhar a apoios mais intensos, como centros de recursos para famílias.
- **Escuta de quem viveu o sistema.** Pais com experiência no sistema de proteção revisaram os rascunhos e pediram três mudanças: começar afirmando que os pais são os principais protetores dos filhos; reduzir o estigma, reconhecendo que a maioria das famílias estavam com dificuldades; e dirigir o guia a todos da comunidade, não só a profissionais.
- **Linguagem simples e mensagem de apoio.** O texto evita jargão e prefere um tom de apoio, e não de vigilância, que pudesse levar famílias vulneráveis a evitar contato. Há perguntas-modelo e dicas de quando e como contatar o órgão em caso de risco, além de versão em espanhol.
- **Distribuição em rede.** E-mail com carta da diretora a prestadores e organizações em contato com famílias, escritórios regionais, cerca de 700 pais parceiros, imprensa, secretaria de educação (para todos os professores dos 167 distritos escolares), procuradoria (para mais de 200 órgãos policiais) e a Guarda Nacional, que incluiu o guia em 25 mil kits distribuídos às famílias.
- **Mudança de prática na central.** Os atendentes passaram a transferir ligações sem investigação diretamente para centros de recursos para famílias, algo antes raro.

Como aplicar no Brasil

- **Use dados do próprio atendimento** (Disque 100, ouvidoria, conselho tutelar, CRAS) para ver quais fontes de comunicação diminuíram em uma crise e quem precisa receber o material, protegendo dados pessoais.
- **Faça um guia curto, de duas páginas,** com perguntas simples e contatos reais de alimentação, renda, saúde e abrigo, validado com quem trabalha no território. Em emergências climáticas, o mesmo formato serve.
- **Teste o texto com famílias.** Ouça usuários antes de publicar: tom, estigma e palavras que afastam podem pesar mais que o conteúdo.
- **Distribua pelos canais que já chegam às famílias:** escolas, unidades de saúde, igrejas, associações, agentes comunitários, kits e carros de som. Prepare um "pacote de distribuição" para cada regional.
- **Comunicação pública é regulada.** A publicidade dos órgãos públicos deve ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, sem nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal (art. 37, § 1º, da Constituição). Em ano de eleição municipal, a publicidade institucional do município fica vedada nos três meses anteriores ao pleito, salvo grave e urgente necessidade pública reconhecida pela Justiça Eleitoral (art. 73, VI, "b", e § 3º,

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 267 (13 abr. 2026)

da Lei 9.504/1997). Confirme com a assessoria jurídica.

Cuidados e limites

O brief descreve processo e distribuição; não informa quantas famílias foram ajudadas nem se as denúncias voltaram a refletir a realidade. A mensagem de que famílias em dificuldade podem pedir ajuda precisa vir acompanhada de serviços disponíveis, e a orientação sobre suspeita de maus-tratos deve respeitar o fluxo oficial de cada município. O guia é de 2020 e trata do contexto da pandemia nos Estados Unidos. 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:
How Did New Hampshire Create and Distribute a Resource Guide to Support Child and Family Well-Being During the COVID-19 Emergency? — Harvard Kennedy School, Government Performance Lab (govlab.hks.harvard.edu)
Lessons from Other Fields: How did New Hampshire create and distribute a resource guide... (strategy brief, PDF) — Harvard Kennedy School, Government Performance Lab (govlab.hks.harvard.edu)
Constituição Federal, art. 37 — Planalto (planalto.gov.br)
Lei nº 9.504/1997, art. 73 — Planalto (planalto.gov.br)

INSIGHTS E IDEIAS DE BOA GESTÃO

Engajamento de servidores públicos: o que a OCDE mostra

Pesquisas da OCDE com servidores de governos centrais apontam que liderança, condições de trabalho e perspectiva de carreira movem o engajamento. A evidência vem de governos nacionais, mas oferece um roteiro útil para prefeituras.

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 267, art. 3 (13 abr. 2026)



Imagem ilustrativa

O **engajamento de servidores públicos** ainda é tratado, em muitas prefeituras, como assunto de clima ou de benefícios. A OCDE, que acompanha o tema há anos, o trata como questão de desempenho: servidores engajados rendem mais, são mais proativos e inovadores, e as organizações com mais engajamento têm menos afastamentos por doença e mais retenção.

Essa conclusão aparece no Government at a Glance 2023, da OCDE. A mesma edição indica que, nos sete países pesquisados, em média 70% dos servidores se diziam satisfeitos com o trabalho e sentiam realização, e 71% se identificavam fortemente com a missão do órgão, mas só 58% se sentiam ligados à organização em si. Ou seja: a missão do serviço público atrai e mantém; o que falha, em geral, é a gestão.

O primeiro levantamento comparado entre países

Em 11 de setembro de 2025, a OCDE publicou o relatório Workforce Insights from Central Governments, síntese da pesquisa padronizada UE/OCDE de 2024 com servidores da administração central. O estudo reuniu respostas de 56.980 servidores de ministérios e agências de oito países da União Europeia (Bélgica, Bulgária, Croácia, Letônia, Lituânia, Eslováquia, Eslovênia e Países Baixos), com dados parciais de Dinamarca e Noruega, e trata de qualidade da liderança, desempenho organizacional, engajamento, bem-estar, aprendizado, inovação e condições de trabalho. Entre os achados, 76% dos servidores se dizem satisfeitos com o trabalho e 68% se identificam com a missão do órgão, e o engajamento tende a ser maior quando há oportunidades de desenvolvimento profissional e boa impressão da alta liderança.

As publicações da OCDE apontam três fatores que aparecem repetidamente como motores do engajamento: a qualidade da liderança e da gestão imediata, as condições de trabalho e as oportunidades de carreira.

O que isso quer dizer para uma prefeitura

Os dados são de administrações centrais de países da OCDE e da União Europeia, e não de prefeituras brasileiras. Servem como referência, e não como diagnóstico do seu município. Mas o roteiro é transferível: o servidor municipal também costuma ter orgulho do que faz, e o desgaste costuma vir de chefias despreparadas, falta de reconhecimento e carreira sem perspectiva.

Como o engajamento depende muito da chefia direta, o investimento em formação de secretários e coordenadores tende a render mais do que campanhas genéricas de motivação.

Erros comuns ao tratar engajamento

Três erros são frequentes. O primeiro é confundir engajamento com satisfação: o servidor pode estar satisfeito com a estabilidade e, mesmo assim, desligado do resultado do órgão. O segundo é investir em eventos de motivação sem mexer nas causas: chefia, sobrecarga, falta de ferramentas, ausência de carreira. O terceiro é medir uma vez e abandonar, o que destrói a credibilidade da próxima pesquisa.

Vale também lembrar que o engajamento é desigual dentro do mesmo órgão. Equipes com chefias melhores costumam apresentar resultados diferentes de equipes vizinhas, e a pesquisa deve permitir enxergar essas diferenças sem expor indivíduos. Garantir o anonimato e comunicar o uso dos dados é condição para que as respostas sejam sinceras e para que a segunda rodada tenha adesão.

Como aplicar no seu município/órgão

- **Meça antes de agir.** Aplique uma pesquisa anônima curta, com perguntas sobre liderança imediata, condições de trabalho, perspectiva de carreira e identificação com a missão.

- **Devolva os resultados.** Apresente os números às equipes e combine duas ou três ações. Pesquisa sem retorno desgasta a confiança.
- **Prepare as chefias.** Treine coordenadores em feedback, delegação e conversa difícil. A comunicação não violenta é um bom ponto de partida.
- **Mostre o caminho da carreira.** Plano de cargos, progressão e avaliação de desempenho transparentes dão ao servidor uma razão para ficar e crescer.
- **Conecte o trabalho à missão.** Apresente à equipe o resultado do serviço: quantas pessoas atendidas, que prazo caiu.
- **Acompanhe todo ano.** Repita a pesquisa e compare, para saber se as ações mudaram algo.

Fontes:
Workforce Insights from Central Governments — OCDE (oecd.org)
Government at a Glance 2023: Measuring employee engagement — OCDE (oecd.org)

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

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

Consultoria em Linguagem Simples no Setor Público
Adequação de textos normativos, despachos e informativos para uma leitura acessível ao cidadão.

Comunicação de Políticas Públicas e Campanhas Educativas
Comunicação de caráter educativo, informativo e de orientação social sobre serviços, programas e direitos do cidadão.

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 267 (13 abr. 2026)
Redação	observatorio@evoluta.adm.br
ISSN	3086-9293

Número on-line