Vol. 0, nº 288 terça-feira, 9 de junho de 2026 · ISSN 3086-9293

OBSERVATÓRIO

EVOLUTA

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

IDEIAS DE HARVARD

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

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…

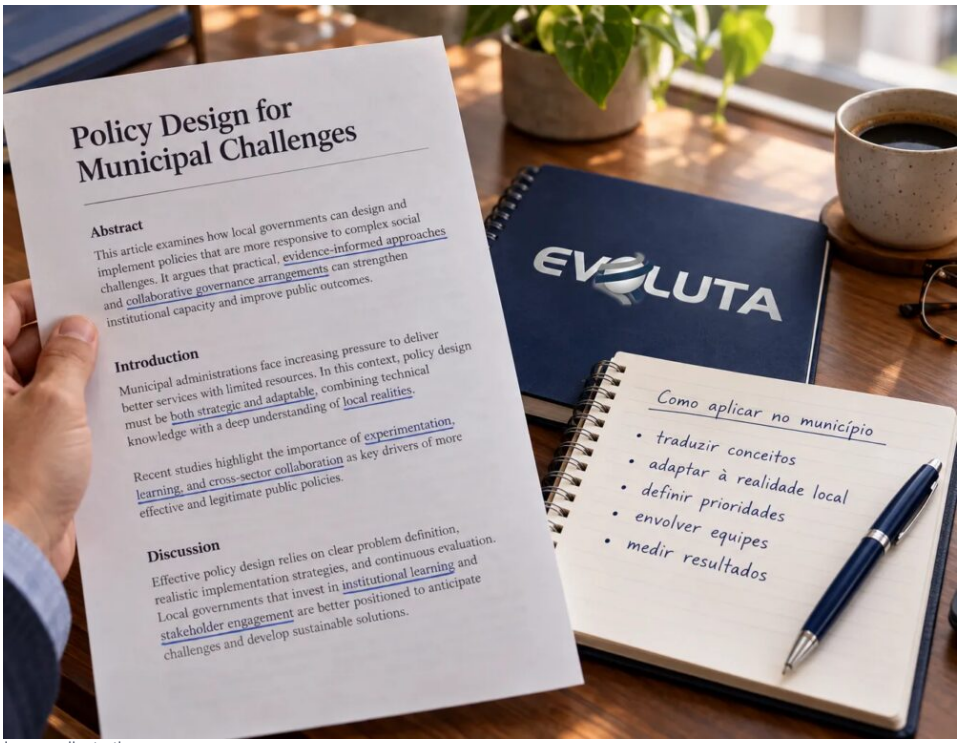


Imagem ilustrativa

NESTE NÚMERO

Mapa de compras da prefeitura: o que Boston achou nos contratos 2
Análise e guias: 2 artigos 3
Prazos e expediente 5

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 288
00288 >
9 7 7 3 0 8 6 9 2 9 0 0 8

IDEIAS DE HARVARD

Comunicação centrada na família: mais adesão a serviços públicos

O Government Performance Lab, de Harvard, mostra que a baixa adesão a serviços sociais muitas vezes reflete o jeito de convidar, e não falta de interesse das famílias. Linguagem sem estigma, escuta, mensagens flexíveis e rotina…

IDEIAS DE HARVARD

Aplicativos de transporte na prefeitura: o caso de São Paulo

O caso Driving Change in São Paulo, da Harvard Kennedy School, trata da regra de 2016 que regulou aplicativos de transporte e que, segundo o caso, abriu caminho para a prefeitura gerir sua frota com economia…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 288 (9 jun. 2026)

IDEIAS DE HARVARD

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

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…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 288, art. 2 (9 jun. 2026)

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.

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 288 (9 jun. 2026)

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) (govlab.hks.harvard.edu)

How Cities Can Improve Their Procurement of Goods and Services (PDF) — Harvard Kennedy School Government Performance Lab / Manhattan Institute (govlab.hks.harvard.edu)
Lei nº 14.133/2021 (arts. 11, 12 e 18) — Planalto (planalto.gov.br)

Análise e guias

IDEIAS DE HARVARD

Comunicação centrada na família: mais adesão a serviços públicos

O Government Performance Lab, de Harvard, mostra que a baixa adesão a serviços sociais muitas vezes reflete o jeito de convidar, e não falta de interesse das famílias. Linguagem sem estigma, escuta, mensagens flexíveis e rotina padronizada elevaram a adesão…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 288, art. 1 (9 jun. 2026)



Imagem ilustrativa

Quando poucas famílias aceitam um serviço, é comum concluir que elas não querem. A pesquisa aplicada do Government Performance Lab (GPL), da Harvard Kennedy School (HKS), sugere outra leitura: a **comunicação centrada na família** faz diferença, e muita recusa vem do modo como o convite é feito.

A ideia em resumo

No documento Sending the Right Message (28 de maio de 2025), Megan Toohey e Sara Israelsen-Hartley reúnem estratégias de primeira impressão baseadas em mais de uma década de trabalho com governos. Elas partem de problemas comuns: serviços pouco sensíveis à cultura local, em horário ou lugar ruim, focados em tratamento quando a família precisa de ajuda básica, e mensagens que soam como julgamento ou confundem.

O que a pesquisa mostrou

O texto organiza as lições em três blocos.

- **Respeitar a experiência da família.** Dizer com clareza quem é o serviço e o que oferece. Em Washington, uma clínica jurídica afirmou sem rodeios que a família havia sido denunciada e explicou como podia ajudar; outros prestadores abriram a conversa oferecendo itens concretos, como fraldas e roupas. Em New Hampshire, visitadores deixaram claro que o programa era voluntário e não compartilhava dados com a proteção à infância. Evitar termos que assustam: um condado do Texas trocou perguntas sobre "preocupações" por perguntas sobre vivências (por exemplo, se a criança tem birras ou emoções difíceis de acalmar). Mensagens que reconhecem esforços e pontos fortes funcionam melhor do que a positividade forçada.
- **Buscar e usar o retorno das famílias.** Acompanhar onde as famílias deixam o processo e comparar roteiros antigos e novos; ouvir diretamente, inclusive quem recusou o serviço (em Michigan, esses pais receberam um cartão de 40 dólares como agradecimento). Em Rhode Island, painéis que compararam visitas esperadas e concluídas acompanharam um aumento de 22% no número de famílias em situação de adversidade que aceitaram encaminhamentos para visitas domiciliares.
- **Fazer da nova linguagem a regra.** Atualizar roteiros, modelos de mensagem, folhetos, sites e formulários; tratar a abordagem como parte do trabalho dos profissionais; praticar com simulações; e incluir metas de engajamento nos contratos. Em New Hampshire, um edital pediu aos prestadores que descrevessem suas estratégias e vinculou pequenos bônus a metas de engajamento.

O GPL conclui que a baixa adesão muitas vezes tem solução: basta enquadrar o contato pelas forças e pela autonomia da família, ouvir as pessoas e fixar a prática nas rotinas.

Como aplicar no Brasil

A ideia dialoga com serviços municipais que dependem de a família aceitar o convite: CRAS e CREAS, visitas de agentes comunitários de saúde, vacinação, busca ativa escolar, programas de primeira infância. Um roteiro adaptado:

1. **Revise as mensagens de convite.** Ofícios, cartas, mensagens de WhatsApp e falas das equipes. Troque termos que denunciam suspeita ("descumprimento", "situação de risco") por linguagem clara e respeitosa.
2. **Comece pelo que a família quer.** Alimentação, documentos, vaga na creche, transporte. A Lei 13.460/2017, art. 5º, já elenca como diretrizes do atendimento a urbanidade, o respeito e a presunção de boa-fé do usuário (incisos I e II) e o uso de linguagem simples e compreensível, sem siglas e jargões (inciso XIV).
3. **Ofereça horário e canal flexíveis.** Mensagem de texto para escolher horário, visita no fim do dia, atendimento em território.
4. **Deixe claro o caráter voluntário e o uso dos dados.** Famílias hesitam se acham que a participação vira registro punitivo; quando o serviço é voluntário e protegido pela LGPD, diga isso.
5. **Escute quem recusou.** Entrevistas curtas e anônimas com dez famílias que não aderiram revelam mais do que as estatísticas de adesão.
6. **Padronize e monitore.** Atualize

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 288 (9 jun. 2026)

roteiros e formulários, treine as equipes e acompanhe a taxa de adesão por equipe, bairro e tipo de mensagem.

Cuidados e limites

Os resultados citados são casos relatados pelo GPL em estados americanos, sem comparação experimental na página consultada, e o contexto da proteção à infância nos Estados Unidos é muito diferente da rede socioassistencial brasileira. Antes de mudar roteiros, é preciso respeitar os protocolos dos serviços e dos conselhos de direitos, além da legislação de proteção de dados. Este texto é uma leitura própria da Evoluta, sem vínculo da empresa com a HKS.

Para melhorar a linguagem e a experiência do cidadão, veja a consultoria em linguagem simples, o serviço de atendimento humanizado e experiência do usuário e o curso atendimento humanizado ao munícipe.

Fontes:
Sending the Right Message: How Service Providers Can Use Family-Centered Communication to Support Engagement (Toohey e Israelsen-Hartley) — Harvard Kennedy School Government Performance Lab (govlab.hks.harvard.edu)
Children & Families (área de política) — Harvard Kennedy School Government Performance Lab (govlab.hks.harvard.edu)
Lei nº 13.460/2017 (art. 5º) — Planalto (planalto.gov.br)

IDEIAS DE HARVARD

Aplicativos de transporte na prefeitura: o caso de São Paulo

O caso Driving Change in São Paulo, da Harvard Kennedy School, trata da regra de 2016 que regulou aplicativos de transporte e que, segundo o caso, abriu caminho para a prefeitura gerir sua frota com economia e transparência. É um…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 288, art. 3 (9 jun. 2026)



Imagem ilustrativa

Como uma prefeitura implanta uma inovação que divide a própria equipe? O caso Driving Change in São Paulo, da Harvard Kennedy School (HKS), responde com a experiência de São Paulo ao regular **aplicativos de transporte** e usá-los na gestão da frota municipal. Publicado em 9 de março de 2021 (caso 2214.0), é assinado por Carlos Paiva, Carin-Isabel Knoop, Jorrit de Jong e Rawi Abdelal, com apoio da Bloomberg Harvard City Leadership Initiative.

A ideia em resumo

Em 2016, depois de muitos meses de negociação, a cidade de São Paulo aprovou uma regra para as empresas de rede de transporte. O resumo do caso diz que a norma permitiu aos cidadãos usar os novos serviços e deu aos gestores uma forma de administrar a frota com economia significativa, transparência e dados inéditos. Ainda segundo o resumo, foi a primeira cidade brasileira a adotar o modelo, e a reação interna foi de forte oposição a forte apoio.

O que o caso examina

O texto acompanha o caminho até a implantação, incluindo aprendizados do processo da norma e de pilotos anteriores. Examina a atuação de atores-chave, como o secretário de Administração, Paulo Spencer Uebel, diante do compromisso público do prefeito João Doria de corrigir o modelo de transporte, da opinião pública e da necessidade de limitar transtornos no primeiro ano de governo. Entre os objetivos de aprendizagem estão:

- identificar interesses e posições dos envolvidos para antecipar apoio e resistência;
- definir o ritmo adequado de implantação;
- aprender fazendo, desenhando e gerindo a adaptação ao mesmo tempo;
- criar condições para consolidar e institucionalizar a mudança.

O caso completo (19 páginas), o epílogo e o guia não foram lidos; os resultados detalhados e números de economia não constam do resumo público.

Por que o caso vale além do tema transporte

O caso de São Paulo é, no fundo, uma aula sobre implantar uma mudança dentro do governo. A regra nova prometia economia, transparência e dados, mas esbarrou em resistência interna, o que é comum quando se mexe em contratos, rotinas e hábitos consolidados. O resumo destaca a importância de entender quem apoia e quem resiste, de calibrar o ritmo e de aprender enquanto se implanta.

Há ainda um ponto de gestão política: o prefeito havia assumido compromisso público de corrigir o modelo anterior, o que dá urgência, mas também limita a margem de erro. Gestores que enfrentam promessas de campanha em áreas de gasto recorrente, como frota, locação e serviços terceirizados, encontram ali um roteiro de perguntas úteis antes de decidir.

Também importa o que o resumo não traz: ele não afirma que o modelo paulistano é replicável em qualquer município nem apresenta a economia em valores. O que oferece é um exercício de análise: como identificar o apoio e a resistência dentro de casa, como escolher o momento e o ritmo da mudança e como fazer com que uma boa ideia sobreviva além do entusiasmo inicial da equipe que a criou.

Como aplicar no Brasil

A lição vai além do transporte e serve a qualquer mudança de rotina na administração:

1. **Faça o mapa de interesses.** Liste quem ganha, quem perde e quem teme, por área (frota, finanças, jurídico, sindicato, usuários). Anote o grau de apoio de cada um.
2. **Comece com piloto.** Teste em um setor, meça custo, tempo e satisfação e use os aprendizados na regra definitiva.

3. **Escreva a regra com participação.** O caso destaca meses de negociação; envolva jurídico, controle e áreas usuárias antes do ato normativo.
4. **Escolha o ritmo.** Defina quanto da mudança cabe agora sem desorganizar o serviço no primeiro ano de gestão.
5. **Garanta dados desde o início.** Exija relatórios por viagem ou por serviço, para controle e prestação de contas.
6. **Institucionalize.** Transforme o piloto em rotina, com responsável, manual e indicadores, para sobreviver a trocas de equipe.

Cuidados e limites

O resumo não permite avaliar se o modelo teria o mesmo desempenho em outras cidades. No Brasil, a regulação do transporte individual por aplicativo e a contratação de deslocamentos pela administração seguem normas federais e municipais próprias, que devem ser conferidas pela procuradoria antes de qualquer decisão. 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 conduzir a mudança com a equipe, veja o serviço de implantação de melhorias e gestão da mudança, o sistema de gestão de frota e o curso de como superar a resistência na reforma administrativa.

Fontes:
Driving Change in São Paulo (Caso 2214.0) — Harvard Kennedy School Case Program (case.hks.harvard.edu)

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.

Regulamentação Municipal da Lei 14.133/2021
Decretos, manuais, modelos e estrutura de governança das contratações do município.

Consultoria em Linguagem Simples no Setor Público
Adequação de textos normativos, despachos e informativos para uma leitura acessível ao 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 288 (9 jun. 2026)
Redação	observatorio@evoluta.adm.br
ISSN	3086-9293

Número on-line