Vol. 0, nº 296 sexta-feira, 26 de junho de 2026 · ISSN 3086-9293

OBSERVATÓRIO

EVOLUTA

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

IDEIAS DE HARVARD

Indicadores de resultado e de processo em serviços de acolhimento

Ao ajudar Seattle a rever contratos de serviços para pessoas em situação de rua, o Government Performance Lab, da Harvard Kennedy School, montou um catálogo de indicadores com fórmula, fonte e finalidade. Separa o que mede atividade do que mede…



Imagem ilustrativa

NESTE NÚMERO

Indicadores de resultado e de processo em serviços de acolhimento 1

Prazos e expediente 2

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 296
00296 >
9 773092 900 8

Contar quantas pessoas dormiram em um abrigo é fácil. Saber se elas conseguiram sair para uma moradia estável é bem mais difícil, e muito mais importante. Ao apoiar a cidade de Seattle na revisão de seus contratos de serviços para pessoas em situação de rua, o Government Performance Lab (GPL), da Harvard Kennedy School (HKS), preparou um catálogo de indicadores de resultado e de processo e o tornou público para outros governos. Para o gestor, é um bom exemplo de como desenhar **indicadores de resultado** com clareza.

A ideia em resumo

O material explica que dados acionáveis sustentam a gestão ativa de contratos, na qual financiador e prestador se reúnem para ler os números, achar problemas e mudar o serviço durante o contrato. As métricas foram escolhidas a partir de visitas a prestadores, conversas com a equipe do departamento, revisão de medidas federais e de outros governos e consultas a especialistas. Entre todas, o departamento destacou seis indicadores-chave para o piloto, descritos em outra matéria desta editoria. O catálogo completo vai além.

O que o catálogo traz

Cada indicador vem com a definição do que mede, a fonte de dados, o nível de aplicação (sistema, tipo de serviço ou programa), o numerador e o denominador e uma frase sobre sua finalidade. Alguns pontos de método chamam atenção:

- **Processo e resultado são classificados à parte.** Processo mede atividades (por exemplo, quantas pessoas se inscreveram em um curso); resultado mede mudanças na vida das pessoas (por exemplo, quantas conseguiram e mantiveram um emprego). O texto sugere dar aos indicadores de processo metade do peso dos de resultado quando forem combinados.
- **Ajuste pelo perfil.** Uma taxa baixa de saída para moradia permanente deve ser lida junto com o nível de risco e de barreiras do público atendido, pois pode

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 296 (26 jun. 2026)

refletir um público mais difícil, e não um serviço pior.

- **Medidas antes, durante e depois.** Há indicadores de entrada (famílias novas, consentimento para uso de dados, qualidade do registro), de tempo entre etapas (da avaliação ao encaminhamento e à vaga), de ocupação e capacidade, e de resultado (saída para moradia permanente, permanência estável três meses depois e retorno ao serviço em seis e doze meses).
- **Desigualdades à vista.** A proporção de famílias que alcançam cada resultado e o tempo entre etapas são acompanhados por raça, para sinalizar disparidades entre quem entra, o nível de serviço que recebe e a chance de sucesso.
- **Série e média.** O documento pede olhar tendências de longo prazo e o progresso mensal em conjunto, e analisar os indicadores uns com os outros, não isoladamente.

Como aplicar no Brasil

1. **Classifique o que já é medido.** Em uma planilha, marque cada indicador do serviço como processo ou resultado. É comum haver muito de um e pouco de outro.
2. **Escreva a ficha de cada indicador.** Nome, fórmula (numerador e denominador), fonte, periodicidade, responsável e para que serve. Sem isso, cada equipe calcula de um jeito.
3. **Escolha seis ou menos como principais.** Por exemplo, em acolhimento: saída para moradia ou retorno à família, permanência três meses depois, retorno ao serviço, tempo entre etapas, ocupação e acompanhamento por território e perfil.
4. **Peça acompanhamento após a saída.** O contato três meses depois mostra se o resultado se manteve; exige contato com o ex-usuário, com consentimento.
5. **Leia com o perfil do público.** Compare serviços do mesmo tipo e use a informação de risco para evitar conclusões injustas.
6. **Cuide dos dados.** A LGPD pede que o tratamento observe finalidade, necessidade e não discriminação (art. 6º). Para indicadores por raça ou outras características, use dados agregados e confirme a base legal com o jurídico.
7. **Coloque os indicadores no contrato ou plano de trabalho.** A Lei 14.133/2021 exige que o fiscal acompanhe a execução e registre ocorrências (art. 117), e o edital pode prever metas e padrões de qualidade para remuneração variável (art. 144).

Cuidados e limites

O material é uma apresentação de métricas recomendadas, sem testes de validade e sem resultados medidos de seu uso; várias referências são do sistema americano de dados de moradia e de leis federais daquele país, sem equivalente direto no Brasil. Os próprios autores avisam que indicadores novos exigem dados confiáveis antes de qualquer vínculo com pagamento. Indicadores de saída para moradia só fazem sentido se houver moradia ou aluguel social disponível, e a rede socioassistencial, o SUS e as demais políticas precisam ser articulados. 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 os indicadores, veja a gestão de indicadores e resultados, o curso de planejamento de metas e painéis de resultados e o sistema de gestão de contratos e fiscalização.

Fontes:

Outcome and Process Metrics Developed for Seattle's Homeless Services Contracts — Harvard Kennedy School Government Performance Lab (govlab.hks.harvard.edu)
Outcome and Process Metrics Recommendations (PDF) — Harvard Kennedy School Government Performance Lab (govlab.hks.harvard.edu)
Lei nº 13.709/2018 (LGPD, art. 6º) — Planalto (planalto.gov.br)
Lei nº 14.133/2021 (arts. 117 e 144) — 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

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…

Estruturação de Projetos Estratégicos
Transformação de demandas organizacionais em projetos com objetivos, escopo, entregas, cronograma, responsáveis e estimativa dos recursos…

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 296 (26 jun. 2026)
Redação	observatorio@evoluta.adm.br
ISSN	3086-9293

Número on-line