Vol. 0, nº 310 segunda-feira, 3 de agosto de 2026 · ISSN 3086-9293

OBSERVATÓRIO

EVOLUTA

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

IDEIAS DE HARVARD

Encaminhamentos sociais: onde as pessoas desistem pelo caminho

Muita gente recebe um encaminhamento para um serviço social e nunca chega a ele. Um guia do Government Performance Lab, da Harvard Kennedy School, propõe começar por três perguntas feitas aos dados já existentes: onde as pessoas se perdem, quanto…



Imagem ilustrativa

NESTE NÚMERO

Encaminhamentos sociais: onde as pessoas desistem pelo caminho 1

Análise e guias: 1 artigo 3

Prazos e expediente 4

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 310 00310

IDEIAS DE HARVARD

Compra de tecnologia na prefeitura: o que Portland mudou no processo

Em Portland, secretarias gastavam até um ano preparando um edital de tecnologia sem ouvir a área de TI nem a de compras, o que gerava retrabalho. Com o Government Performance Lab, da Harvard Kennedy School, a…

Um profissional identifica uma necessidade, faz o encaminhamento e considera a tarefa cumprida. Só que a pessoa nunca aparece no serviço. Esse é um dos vazamentos mais comuns das políticas sociais, e o Government Performance Lab (GPL), da Harvard Kennedy School (HKS), dedicou a ele um guia de boas práticas de janeiro de 2024: Bottlenecks, Backlogs, and Breakdowns, de Megan Toohey e Sara Israelsen-Hartley. A proposta é simples e barata: começar por uma análise de dados antes de qualquer diagnóstico mais pesado. É um bom método para quem quer entender o **encaminhamento de serviços sociais** no município.

A ideia em resumo

O guia observa que sistemas sociais funcionam quando ligam a pessoa certa ao serviço certo, mas muitas vezes o encaminhamento é tratado como um passo único, quando se compõe de vários. Uma análise inicial de dados ajuda a focar os esforços antes de estudos de caso, acompanhamento de usuários e entrevistas. As três perguntas iniciais são:

1. **Quais são as etapas e onde as pessoas saem?** Por exemplo: identificar a necessidade, encaminhar, conectar, matricular, atingir marcos e encerrar. Todas as etapas, de todos os envolvidos, não só as visíveis.
2. **Quanto tempo leva cada etapa?** Atrasos geram frustração e podem fazer o apoio chegar tarde demais.
3. **Quem estamos de fato alcançando?** Diferenças por raça, gênero, território ou outras características podem indicar desigualdade de acesso.

O que a pesquisa mostrou

O documento apresenta casos em que dados simples apontaram o problema, e

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 310 (3 ago. 2026)

relata os resultados iniciais que o próprio laboratório atribui às mudanças. Alguns exemplos:

- **New Hampshire.** Os dados mostraram que 90% das famílias que se matriculavam o faziam depois de um encontro presencial, mas só 45% eram visitadas. Com mais atenção à contratação de pessoas com experiência de vida semelhante às famílias e a outras estratégias de entrada, a matrícula subiu de 45% para 70%.
- **Estado de Washington.** Gestantes com uso de substâncias eram encaminhadas a provedores comunitários (93% dos casos), mas só 33% se matriculavam ou recebiam outro encaminhamento, e os provedores só conseguiam contatar 37% dos encaminhados. Dois provedores se destacaram, e a ideia foi espalhar suas práticas.
- **Condado de Harris, Texas.** Muitas pessoas deixavam um centro de desvio da prisão, que oferece alimentação, apoio à moradia e atendimento de saúde no lugar do encarceramento, antes de terminar a avaliação inicial, que era longa e repetitiva. Ao encurtar a avaliação pela metade e reduzir perguntas repetidas, 13% mais clientes concluíram a admissão, e o número que ganhou um gestor de caso (isto é, ficou ao menos 24 horas) subiu 80%, segundo avaliações iniciais.
- **Michigan e Flórida.** Só 25% das crianças acolhidas receberam serviços de saúde mental nos dois primeiros meses, e apenas 7% dos cuidadores encaminhados a tratamento por uso de substâncias receberam ajuda em 30 dias. Com novos protocolos, telessaúde, vagas prioritárias e lembretes por mensagem, metade das crianças passou a ser atendida no primeiro mês e o número de famílias em tratamento em um mês dobrou.
- **Chicago e Memphis.** Na assistência ao aluguel, o recorte por origem mostrou que pedidos de famílias latinas eram menos da metade do esperado; com mensageiros comunitários, os pedidos cresceram 25%. Em Memphis, a ordenação de alunos por faltas ajudou a priorizar contatos, e 17% mais alunos com faltas crônicas entraram em serviços de apoio.

O guia termina com dois conselhos: procurar onde o impacto é maior (alcançar 60% dos clientes em vez de 10% vale mais que subir de 95% para 99% de encaminhamentos) e começar simples, usando melhor o que já existe, como um novo código no sistema de casos ou uma planilha para complementar.

Como aplicar no Brasil

1. **Escolha um fluxo.** Por exemplo, o encaminhamento da assistência social para cursos, da escola para a busca ativa ou da unidade de saúde para um especialista.
2. **Desenhe as etapas em uma folha.** Quem identifica, quem encaminha, quem acolhe, quem matricula. Marque onde o registro existe e onde não existe.
3. **Conte quantos chegam a cada etapa.** A queda entre uma etapa e a seguinte é o gargalo.
4. **Meça o tempo entre etapas.** Use datas de registro; mesmo uma amostra de 50 casos já mostra o padrão.
5. **Quebre por território e perfil.** Bairros, comunidades rurais e grupos atendidos podem ter caminhos muito diferentes.
6. **Proteja os dados pessoais.** A LGPD exige que o tratamento observe finalidade e necessidade (art. 6º) e que o poder público informe com clareza as hipóteses de tratamento e indique encarregado (art. 23). Use dados agregados para a análise e acesso restrito ao individual.
7. **Converse com quem executa e com quem usa.** Os números dizem onde; as entrevistas dizem por quê.

Cuidados e limites

Os números são resultados iniciais relatados pelo próprio laboratório, sem desenho de avaliação de impacto, e cada um se refere a um contexto distinto. Mudanças de processo não substituem a oferta de vaga e de serviço: se não há atendimento suficiente, melhorar o encaminhamento só revela a fila. Recortes por raça e etnia exigem cuidado jurídico e ético; no Brasil, devem seguir as regras de tratamento de dados e as políticas do órgão. Este texto é uma leitura própria da Evoluta, feita por profissionais com formação pela Harvard Kennedy School, sem vínculo da empresa com a HKS.

Veja também o serviço de mapeamento e redesenho de fluxos e processos, a gestão de indicadores e resultados e o curso de LGPD no setor público.

Fontes:
Bottlenecks, Backlogs, and Breakdowns: Using Data to Identify Gaps in Service Referrals — Harvard Kennedy School Government Performance Lab (govlab.hks.harvard.edu)
Promising Practices Brief (PDF) — Harvard Kennedy School Government Performance Lab (govlab.hks.harvard.edu)
Lei nº 13.709/2018 (LGPD, arts. 6º e 23) — Planalto (planalto.gov.br)

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 310 (3 ago. 2026)

Análise e guias

IDEIAS DE HARVARD

Compra de tecnologia na prefeitura: o que Portland mudou no processo

Em Portland, secretarias gastavam até um ano preparando um edital de tecnologia sem ouvir a área de TI nem a de compras, o que gerava retrabalho. Com o Government Performance Lab, da Harvard Kennedy School, a cidade criou reuniões mensais…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 310, art. 1 (3 ago. 2026)



Imagem ilustrativa

Quando uma secretaria decide comprar um sistema, quem deve estar na mesa desde o início? Em geral, só ela e, no fim, o jurídico. O Government Performance Lab (GPL), da Harvard Kennedy School (HKS), mostrou em um Project Feature de fevereiro de 2021 como a cidade de Portland, nos Estados Unidos, reorganizou sua **compra de tecnologia** para evitar que sistemas caros chegassem sem atender aos moradores, sem integrar à infraestrutura da cidade ou sem segurança adequada.

A ideia em resumo

Segundo o relato, grandes projetos de TI são complexos e, quando dão errado, custam caro para corrigir. Portland dependia da colaboração de três atores: o escritório central de compras, os especialistas em tecnologia e a secretaria que compra e vai usar o sistema. Mas eles se coordenavam mal. Secretarias chegavam a passar até um ano trabalhando numa compra sem a participação da área de tecnologia, redigindo editais com requisitos técnicos vagos ou fora dos padrões da cidade. Sem a entrada precoce de compras, às vezes escolhiam o instrumento errado ou não estudavam o que o mercado oferecia, e recebiam propostas fracas. Havia uma revisão robusta de editais e contratos que evitava os maiores problemas antes da assinatura, mas devolvia a secretaria à estaca zero, com grandes atrasos.

O que a pesquisa mostrou

Com o apoio do GPL, a cidade fez três mudanças.

- **Reuniões mensais entre compras e tecnologia.** Elas passaram a identificar compras futuras, padronizar papéis e trocar boas práticas. Cada área aprendeu com a outra: a de tecnologia ganhou noção de instrumentos de contratação, e compras entendeu o que a de TI procura em segurança e dados. A cidade também testou um quadro de previsão de compras para visualizar e priorizar o que vinha pela frente.
- **Um guia para as secretarias.** O pacote detalha seis etapas da contratação de tecnologia, com papéis, boas práticas e obstáculos comuns, e mostra editais anteriores como exemplo. Entre as práticas citadas estão reunir as partes cedo, fazer demonstrações com os finalistas e realizar reunião de partida e encontros regulares de desempenho com o contratado.
- **Um modelo de edital orientado a resultados.** O modelo anterior era difícil de navegar e exigia muitas edições manuais. O novo destaca o desafio de negócio, os resultados esperados e o que é padrão e o que deve ser personalizado. Dois editais serviram de piloto: uma carteira digital de transporte (com metas como mais carteiras emitidas, menor tempo de cadastro e menos viagens individuais de carro) e um sistema de registro de imóveis de aluguel (com metas como percentual de proprietários em conformidade, tempo por registro e satisfação de proprietários e inquilinos).

O texto não traz resultados quantificados. As expectativas da cidade são de longo prazo: entregar projetos mais rápido, atender melhor usuários e moradores, integrar-se à infraestrutura e resolver problemas de negócio. O ganho descrito até então é de processo: uma nova norma de colaboração e ferramentas para repeti-la.

Como aplicar no Brasil

A Lei 14.133/2021 faz da fase preparatória uma etapa de planejamento, com descrição da necessidade em estudo técnico preliminar e definição do objeto por termo de referência ou projeto (art. 18). Soluções de TI pedem a participação técnica. Um caminho:

1. **Institua a regra da mesa tripla.** Nenhuma compra de sistema avança sem a assinatura inicial da área de TI, do setor de compras e da secretaria usuária no ETP.
2. **Faça reunião mensal entre compras e TI.** Pauta fixa: o que vem no plano de contratações, quem precisa de apoio, que requisitos técnicos se repetem.
3. **Crie um roteiro de etapas.** Do levantamento da necessidade à fiscalização, com responsáveis e documentos modelo.
4. **Escreva metas de uso.** Além de requisitos técnicos, diga que resultado o sistema precisa gerar, como tempo de atendimento ou índice de conformidade.
5. **Peça demonstrações.** Quando a modalidade e o edital permitirem, inclua prova de conceito ou demonstração com o licitante provisoriamente vencedor (art. 17, § 3º, da Lei 14.133/2021), conforme o regulamento do ente.
6. **Trate privacidade e segurança desde o início.** A LGPD exige medidas técnicas e administrativas para proteger

dados pessoais (art. 6º, VII) e indicação de encarregado pelo poder público (art. 23, III).

Cuidados e limites

É um relato do próprio laboratório sobre um projeto de processo, sem medição de resultado dos sistemas adquiridos. A estrutura de três atores de Portland depende de uma área de tecnologia com capacidade técnica; em municípios menores, essa função pode estar em consórcio ou em outro ente. Demonstrações e provas de conceito devem respeitar a isonomia entre licitantes e as regras de cada modalidade. E editais de tecnologia também precisam observar regras sobre propriedade de dados, interoperabilidade e saída do fornecedor, que o texto não aprofunda. Este texto é uma leitura própria da Evoluta, feita por profissionais com formação pela Harvard Kennedy School, sem vínculo da empresa com a HKS.

Veja também o curso de estudo técnico preliminar e termo de referência, o de LGPD no setor público e o de GovTech e automação na gestão pública.

Fontes:

Improving Procurement for Technology Projects in Portland, OR — Harvard Kennedy School Government Performance Lab (govlab.hks.harvard.edu)

Project Feature: Improving Procurement for Technology Projects in Portland, OR (PDF) — Harvard Kennedy School Government Performance Lab (govlab.hks.harvard.edu)

Lei nº 14.133/2021 (art. 18) — Planalto (planalto.gov.br)

Lei nº 13.709/2018 (LGPD, arts. 6º e 23) — 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

Mapeamento e Redesenho de Fluxos e Processos
Análise e reorganização dos procedimentos de trabalho, com eliminação de etapas redundantes e definição de responsabilidades…

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 310 (3 ago. 2026)
Redação	observatorio@evoluta.adm.br
ISSN	3086-9293

Número on-line