Vol. 0, nº 343 sexta-feira, 25 de setembro de 2026 · ISSN 3086-9293

OBSERVATÓRIO

EVOLUTA

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

IDEIAS DE HARVARD

Contratos de impacto social: o que o GPL de Harvard ensina

O Government Performance Lab, da Harvard Kennedy School, nasceu ajudando governos americanos a contratar serviços com pagamento ligado a resultado (Pay for Success). A experiência mostrou que o maior ganho foi o método: definir resultado, medir e acompanhar. Para o…



Imagem ilustrativa

NESTE NÚMERO

Contratos de impacto social: o que o GPL de Harvard ensina 1

Análise e guias: 1 artigo 2

Prazos e expediente 4

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 343 00343 >

9 7 7 3 0 8 6 9 2 9 0 0 8

IDEIAS DE HARVARD

Recrutar profissionais de saúde: salário não é o melhor anúncio

Um megaestudo de Elizabeth Linos e coautores, da Harvard Kennedy School, sorteou cerca de 110 mil enfermeiros europeus para receber um de 10 convites a trabalhar na Dinamarca. As mensagens que destacavam salário tiveram pior desempenho…

Pagar só quando o resultado aparece parece simples, e é por isso que os **contratos de impacto social** (no original, *Pay for Success*) atraem tanta atenção. A Harvard Kennedy School (HKS) acompanha o tema de perto: o Government Performance Lab (GPL) começou por ele. O que o laboratório aprendeu no caminho serve ao gestor brasileiro mesmo que o modelo completo não seja adotado.

A ideia em resumo

Na reportagem Performance Specialists, publicada na revista da HKS no verão de 2018, a lógica é descrita assim: o governo paga pelos serviços somente se eles funcionarem, medidos por resultados previamente combinados. Os primeiros projetos do GPL ajudaram Massachusetts e Nova York a lançar os primeiros contratos desse tipo em nível estadual, voltados a reincidência criminal e a jovens egressos do sistema de justiça juvenil.

O que a pesquisa mostrou

Segundo a reportagem, o GPL ajudou a lançar 12 dos primeiros 18 projetos de Pay for Success dos Estados Unidos, que direcionaram mais de 135 milhões de dólares a serviços preventivos para mais de 20 mil pessoas, em áreas como saúde materno-infantil, pré-escola e moradia. Outro texto do site da HKS, Biggest week yet for pay for success in the United States (a página não informa a data), descreve três projetos que atingiram marcos numa mesma semana:

- **Denver:** ligar mais de 250 pessoas em situação de rua a moradia com apoio e acompanhamento intensivo ao longo de cinco anos; os pagamentos por sucesso dependem de estabilidade na moradia e de redução de dias na cadeia;

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 343 (25 set. 2026)

- **Carolina do Sul:** ampliar visitas domiciliares de enfermeiras a 3.200 mães de baixa renda em primeira gestação, com 7,5 milhões de dólares reservados para pagamentos por resultado, e parte dos serviços coberta pelo Medicaid;
- **Connecticut:** serviços de recuperação para cerca de 500 famílias em que o uso de substâncias por pais aparece nos casos de proteção à infância.

O texto da HKS informa lançamentos e contratos, e não resultados; se as metas foram atingidas, isso não consta ali.

A lição mais citada na reportagem é outra. Governos parceiros perguntaram se os métodos do Pay for Success poderiam melhorar o dia a dia das suas operações. Um integrante do GPL diz que o modelo virou "o bilhete de entrada" para uma mudança mais ampla de sistemas. Daí surgiu a abordagem de contratação orientada a resultados, que trata compras como estratégia, e não como conformidade.

Como aplicar no Brasil

Um contrato com investidor privado, avaliador independente e pagamento condicionado exige capacidade técnica e jurídica que a maioria dos municípios ainda não tem. Mas as peças do método estão ao alcance:

1. **Defina o resultado antes do serviço.** Em vez de "oferecer X atendimentos", escreva "reduzir de A para B" algo que o cidadão perceba: tempo de espera, reincidência, evasão, famílias com moradia estável.
2. **Monte a linha de base.** Sem número de partida, não há como provar resultado. Cruze dados que a prefeitura já tem (saúde, assistência, educação, cadastros).
3. **Use o que a lei já permite.** A Lei 14.133/2021, em seu art. 144, admite remuneração variável vinculada ao desempenho, com metas e prazos definidos no edital e no contrato, de forma motivada e dentro do limite orçamentário.
4. **Em parcerias e contratos de gestão, torne as metas mensuráveis.** O plano de trabalho e os indicadores são o lugar certo para isso.
5. **Comece com um piloto pequeno,** de preferência em uma política com dados confiáveis, e revise a cada ciclo.

Um exemplo prático para um município

Pense em um contrato de transporte escolar. Em vez de medir só quilômetros rodados e viagens feitas, a prefeitura define como resultado a proporção de alunos que chegam à escola no horário, o número de dias sem falha no serviço e o tempo de resposta quando um veículo quebra. Com três indicadores e uma linha de base de um semestre, já é possível conversar com o fornecedor com dados e, se o jurídico concordar, vincular parte da remuneração ao desempenho. O exemplo é ilustrativo e da Evoluta, não vem das publicações da HKS, mas segue a lógica de trocar atividade por resultado que Seattle adotou nos contratos de moradia.

Cuidados e limites

As páginas consultadas descrevem desenho e lançamento de contratos, não avaliações finais de impacto. Pagar por resultado cria riscos: escolher indicadores fáceis de bater, deixar de atender quem é mais difícil de atender e transferir ao prestador riscos que ele não controla. Qualquer modelo com financiamento privado ou pagamento condicionado deve passar por análise jurídica e fiscal do município antes de ser testado. Este texto é uma leitura própria da Evoluta, sem vínculo com a HKS.

Fontes:
Performance Specialists: The Government Performance Lab is on a mission to make government work better (Robert O'Neill) — HKS Magazine, Harvard Kennedy School (hks.harvard.edu)
Biggest week yet for pay for success in the United States — Harvard Kennedy School (Government Performance Lab) (hks.harvard.edu)
Results-Driven Contracting: An Overview — Harvard Kennedy School Government Performance Lab (govlab.hks.harvard.edu)
Lei nº 14.133/2021 (art. 144) — Planalto (planalto.gov.br)

Análise e guias

IDEIAS DE HARVARD

Recrutar profissionais de saúde: salário não é o melhor anúncio

Um megaestudo de Elizabeth Linos e coautores, da Harvard Kennedy School, sorteou cerca de 110 mil enfermeiros europeus para receber um de 10 convites a trabalhar na Dinamarca. As mensagens que destacavam salário tiveram pior desempenho do que nenhuma mensagem;…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 343, art. 2 (25 set. 2026)

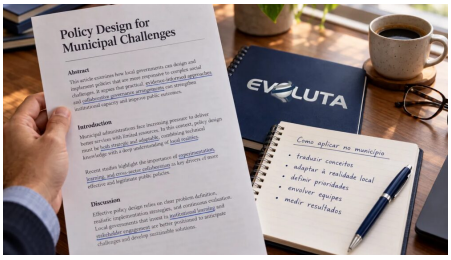

Imagem ilustrativa

Faltam enfermeiros, médicos e outros profissionais em muitas redes de saúde, e a solução mais lembrada é pagar mais. Um megaestudo da Harvard Kennedy School (HKS) testou o que funciona no **recrutamento de profissionais de saúde** e encontrou um resultado que contraria a intuição de muitos especialistas.

A ideia em resumo

O working paper What works in international health worker recruitment: a megastudy (RWP26-004, julho de 2026) é assinado por Florian Keppeler, Elizabeth Linos, Brenda Sciepura, Rune Godske Cachmann, Karalyn Lacey e Christian Bøtcher Jacobsen. Os autores partem da constatação de que a falta de profissionais enfraquece os sistemas de saúde e de que há pouca evidência causal sobre como recrutá-los em outros países.

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 343 (25 set. 2026)

O que a pesquisa mostrou

Em parceria com prestadores de saúde da Dinamarca, a equipe sorteou cerca de 110 mil enfermeiros europeus para receber uma de 10 mensagens digitais, ou nenhuma, convidando-os a se candidatar a um emprego de enfermagem no país. As mensagens foram escolhidas por um processo que os autores chamam de desenho de intervenção conduzido pela comunidade, que combina conhecimento de acadêmicos, gestores e profissionais de saúde.

- **Salário atrapalhou:** mensagens que destacavam a remuneração tiveram desempenho pior que o da linha de base em todos os resultados medidos. Reduziram o engajamento geral em 7,7% (1,7 ponto percentual), as respostas positivas em 6,3% (1,4 p.p.) e as candidaturas em 19,0% (0,15 p.p.). Isso contrariou as previsões de especialistas e a orientação usual de políticas.
- **Apoio e benefícios funcionaram melhor:** mensagens sobre apoio social aumentaram o engajamento em 8,1% (1,67 p.p.) e as sobre benefícios do trabalho, em 9,6% (1,97 p.p.).
- **Por quê:** um experimento online adicional com 1.799 participantes sugere que destacar salário reduz a credibilidade da mensagem e sinaliza um emprego menos desejável, sobretudo quanto ao equilíbrio entre trabalho e vida e ao sentido social.

A lição central, segundo os autores, é que o enfoque “salário primeiro”, comum no recrutamento, pode ser contraproducente, e que mensagens sobre apoio e benefícios podem ser mais eficazes. O The People Lab, laboratório da HKS ligado a Linos, tem entre seus eixos o apoio a trabalhadores do governo, tema que une esse e outros estudos.

Como aplicar no Brasil

No Brasil, a remuneração dos servidores é fixada em lei e divulgada em edital, de modo que a prefeitura não escolhe “esconder” ou “anunciar” o salário. O que ela controla é a forma de convidar e de apresentar a vaga. Um caminho (adaptação da Evoluta):

1. **Mantenha o edital completo e transparente,** e crie, ao lado dele, uma peça de divulgação em linguagem humana, que fale do trabalho, da equipe e do território.
2. **Destaque o apoio ao profissional:** supervisão, apoio de colegas, estrutura da unidade, educação permanente, jornada e escala conhecidas.
3. **Mostre o sentido do trabalho:** população atendida, resultados da equipe, depoimentos autorizados de profissionais da rede.
4. **Informe os benefícios previstos em lei e no plano de carreira,** com clareza sobre progressão e capacitação.
5. **Teste versões da mensagem.** Divulgue duas versões do convite em canais diferentes, ou em períodos distintos, e acompanhe visualizações, inscrições e desistências.
6. **Cuide da retenção.** O acolhimento nos primeiros 90 dias e a estrutura de trabalho pesam tanto quanto o anúncio.

Como reescrever um convite, na prática

Pegue o último anúncio de vaga da sua rede de saúde e releia com três perguntas: ele diz quem é a equipe e como o profissional será apoiado? Ele explica o que a pessoa vai fazer e para quem? Ele informa de forma simples os benefícios e a progressão? Se a primeira linha é só o valor do vencimento, vale testar uma versão que abra pela equipe e pelo sentido do trabalho e traga o vencimento no corpo do texto, junto do edital. O exemplo é da Evoluta e segue a direção do estudo, que não avaliou anúncios de concursos brasileiros.

Cuidados e limites

O estudo envolveu enfermeiros europeus que receberam mensagens digitais para um emprego em outro país, o que difere muito de concursos e processos seletivos municipais brasileiros, em que há normas de isonomia, prazos e publicidade do edital. Os efeitos foram medidos sobre engajamento e candidaturas, não sobre contratação nem permanência. Nenhuma peça de divulgação pode distorcer o edital ou prometer condições não previstas. O papel do salário na atração de profissionais em regiões remotas do Brasil também pode ser diferente. Este texto é uma leitura própria da Evoluta, sem vínculo da empresa com a HKS.

Fontes:
What works in international health worker recruitment: a megastudy (Keppeler, Linos, Sciepura, Cachmann, Lacey, Jacobsen) — Harvard Kennedy School, Faculty Research Working Paper RWP26-004 (hks.harvard.edu)
The People Lab — Harvard Kennedy School (peoplelab.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

Estruturação de Contratos de Gestão com Organizações Sociais (OS)
Modelagem jurídica e mecanismos de fiscalização para áreas de saúde e cultura.

Gestão de Parcerias com o Terceiro Setor (MROSC – Lei 13.019/2014)
Elaboração de chamamentos públicos, termos de colaboração e termos de fomento, com apoio em outros instrumentos…

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

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 343 (25 set. 2026)
Redação	observatorio@evoluta.adm.br
ISSN	3086-9293

Número on-line