OBSERVATÓRIO
EVOLUTA
ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 276, art. 1 (11 maio 2026)
evoluta.adm.br/observatorio/

IDEIAS DE HARVARD

Contratos de serviços sociais por resultado: o piloto de Seattle

Por Redação Observatório Evoluta · 11/05/2026 às 10h46



Imagem ilustrativa

EM RESUMO

Seattle gastava cada vez mais com serviços para pessoas em situação de rua e via o problema crescer. Com o Government Performance Lab, da Harvard Kennedy School, a cidade reuniu 26 contratos em oito, definiu seis indicadores-chave, fez reuniões mensais com os prestadores e vinculou parte do pagamento à qualidade dos dados. O piloto mostra como sair da prestação de contas de rotina.

Quando o orçamento cresce e o problema também, a conclusão fácil é que falta dinheiro. A pergunta mais útil é se o órgão sabe o que o dinheiro está comprando. Em Seattle, nos Estados Unidos, o Government Performance Lab (GPL), da Harvard Kennedy School (HKS), ajudou a prefeitura a responder a essa pergunta nos contratos de serviços para pessoas em situação de rua. O relato está no brief de Hanna Azemati e Christina Grover-Roybal e traz lições para a gestão de **contratos de serviços sociais** em qualquer município.

A ideia em resumo

O orçamento de Seattle para serviços a pessoas em situação de rua subiu de cerca de US$ 29 milhões em 2005 para US$ 50 milhões em 2016 (em dólares de 2016), mas a população em situação de rua cresceu em média 13% ao ano entre 2011 e 2016. Em agosto de 2015, o gabinete do prefeito, o departamento de serviços humanos (HSD) e cinco prestadores iniciaram um piloto para orientar os contratos por desempenho, principalmente colocações em moradia permanente e estabilidade habitacional. Eram dois componentes: consolidar contratos e aplicar a contratação orientada a resultados.

O que o brief mostra

O diagnóstico foi duro. Os prestadores registravam dados de forma inconsistente e digitavam informações em dois sistemas, o departamento mantinha três sistemas paralelos, e os indicadores contavam atividades, como pernoites, em vez de resultados. O HSD tinha 176 contratos com 60 prestadores,

cada gestor cuidava de cerca de 22 contratos, e a rotina era notas fiscais, aditivos e auditorias. Contratos eram renovados ano após ano, com ajustes de inflação, e a cidade não fazia um processo competitivo completo para esses serviços havia mais de dez anos. Um prestador chegou a ter 18 contratos, e não podia deslocar recursos entre programas sem aditivo.

O piloto fez quatro movimentos:

- **Consolidar.** Os 26 contratos dos cinco prestadores viraram oito contratos de carteira, de cerca de US$ 8,5 milhões por ano (17% do gasto da cidade com o tema), o que reduziu a carga administrativa e deu flexibilidade para realocar recursos.
- **Medir.** Um grupo de trabalho do departamento e dos prestadores definiu seis indicadores-chave: diversão bem-sucedida (evitar a entrada em abrigo), marcos de progresso (como obter documentos), colocação em moradia permanente, estabilidade três meses depois, retorno ao serviço em seis e doze meses e desproporcionalidade racial. A fonte principal passou a ser o sistema de dados já obrigatório, e um relatório mensal automático mostra, por cores, se cada programa está no caminho das metas. As metas levaram em conta o histórico e as dificuldades de cada público.
- **Alinhar incentivos aos dados.** Como a qualidade dos dados era frágil (em alguns programas, até metade dos usuários não dava consentimento), a cidade vinculou 10% do reembolso de custos à taxa de preenchimento dos dados, na forma de retenção. Não vinculou ainda o pagamento aos resultados, para evitar distorções e a seleção de quem tem mais chance de sucesso.
- **Gerir ativamente.** Reuniões mensais entre o departamento e cada prestador para resolver problemas de cada programa, reuniões trimestrais internas e reuniões trimestrais de executivos por tipo de público.

O brief apresenta o piloto como uma aposta ainda sem resultados medidos, e recomenda expandi-lo se der certo.

Como aplicar no Brasil

1. **Faça o inventário dos contratos e parcerias.** Quantos, com quem, por quanto, em que local e com que público. Veja onde há várias contratações para o mesmo público.
2. **Escolha poucos indicadores de resultado.** Por exemplo, para acolhimento, a proporção de pessoas encaminhadas a moradia, retorno à família ou trabalho, e o tempo no serviço, ao lado de indicadores de processo.
3. **Elimine a duplicidade de registro.** Um dado só entra uma vez; cada campo exigido deve ter uma finalidade clara.
4. **Defina metas com base no histórico** e ajuste por perfil do público, para não punir quem atende os casos mais difíceis.
5. **Institua reuniões periódicas com os prestadores.** A Lei 13.019/2014 prevê relatório técnico de monitoramento e avaliação, homologado por comissão, com análise do cumprimento das metas e do impacto social (art. 59). Nas contratações regidas pela Lei 14.133/2021, a fiscalização cabe aos fiscais (art. 117).
6. **Cuide do incentivo.** O art. 144 da Lei 14.133 permite remuneração variável por metas e qualidade em contratos de serviços, de forma motivada e dentro do limite orçamentário. Para parcerias com organizações da sociedade civil, consulte a procuradoria antes de qualquer retenção ou pagamento por desempenho.

Cuidados e limites

O brief é um relato do próprio laboratório sobre um piloto em andamento, sem resultados quantificados de redução da população em situação de rua. A solução envolve o desenho de dados americano (sistema federal obrigatório e lei estadual de consentimento) e uma rede de prestadores diferente da brasileira, onde o SUAS e as regras de parceria definem o que é possível. Reter parte do pagamento ou premiar desempenho exige base legal e cautela, como o próprio texto lembra ao tratar de riscos de seleção de público e de distorção de esforço. 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 a rotina, veja a gestão de indicadores e resultados, o sistema de gestão de contratos e fiscalização e o serviço de gestão de parcerias com o terceiro setor (MROSC).

Fontes:

Shaking up the Routine: How Seattle is Implementing Results-Driven Contracting Practices to Improve Outcomes for People Experiencing Homelessness — Harvard Kennedy School Government Performance Lab
https://govlab.hks.harvard.edu/insight/shaking-up-the-routine-how-seattle-is-implementing-results-driven-contracting-practices-to-improve-outcomes-for-people-experiencing-homelessness/

Shaking up the Routine (PDF) — Harvard Kennedy School Government Performance Lab
https://govlab.hks.harvard.edu/wp-content/uploads/2018/10/seattle_homelessness_rdc.pdf

Lei nº 13.019/2014 (art. 59) — Planalto
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm

Lei nº 14.133/2021 (arts. 117 e 144) — Planalto
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm

COMO CITAR

REDAÇÃO OBSERVATÓRIO EVOLUTA. Contratos de serviços sociais por resultado: o piloto de Seattle. **Observatório Evoluta**, Araraquara, v. 0, n. 276, art. 1, 11 maio 2026. ISSN 3086-9293. Disponível em: https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/contratos-servicos-sociais-resultado-piloto-seattle-harvard-gpl/. Acesso em: 28 nov. 2026.

REGISTRO DA MATÉRIA

Observatório Evoluta · ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 276, art. 1 (11 maio 2026)
Versão on-line:
https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/contratos-servicos-sociais-resultado-piloto-seattle-harvard-gpl/

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 276, art. 1
27601 >
9 772 308 929 008
Registro 30869293 00 0276 0001