OBSERVATÓRIO
EVOLUTA
ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 340, art. 2 (22 set. 2026)
evoluta.adm.br/observatorio/

IDEIAS DE HARVARD

Programa de bem-estar do servidor: contratar com metas e dados

Por Redação Observatório Evoluta · 22/09/2026 às 08h51



Imagem ilustrativa

EM RESUMO
A cidade de Tempe, no Arizona, usou a renovação do contrato do seu programa de bem-estar dos servidores para definir metas, indicadores e uma rotina de acompanhamento, com apoio do Government Performance Lab, da Harvard Kennedy School. A ideia serve a prefeituras que contratam saúde ocupacional ou ações de qualidade de vida.

Muitas prefeituras contratam alguma forma de programa de bem-estar para os servidores, como ginástica laboral, orientação nutricional, apoio psicológico ou campanhas de saúde. Poucas sabem dizer se o programa funciona. O Government Performance Lab (GPL), da Harvard Kennedy School (HKS), publicou em 2018 o caso da cidade de Tempe, no Arizona (EUA), que usou a proximidade do fim do contrato para mudar essa lógica. O resumo está no site do GPL, e os detalhes constam de um documento em PDF.

A ideia em resumo

O problema descrito é comum: o programa oferecia serviços leves de saúde e bem-estar a todos os funcionários, mas a cidade não tinha objetivos claramente escritos nem forma de medir o efeito. Com o contrato perto do vencimento, Tempe e o GPL (que prestou assistência técnica gratuita, no âmbito da iniciativa What Works Cities, da Bloomberg Philanthropies) aproveitaram a nova licitação para aplicar a lógica da contratação orientada a resultados: definir para que serve o programa, medir e acompanhar durante o contrato.

O que o material mostrou

O documento descreve quatro passos.

1. **Consulta ao mercado.** A cidade publicou uma solicitação de informações (RFI) antes do edital. Recebeu 12 respostas de fornecedores de portes e modelos diferentes, o que permitiu avisá-los da licitação, conhecer inovações e levantar possíveis indicadores.
2. **Objetivos claros.** Foram definidos três: melhorar a saúde física e o bem-estar financeiro dos servidores, aumentar o

engajamento no trabalho e reduzir os custos de saúde da cidade. Esses objetivos foram escritos no edital, e as propostas vieram, segundo o texto, mais ajustadas às necessidades da cidade.

3. **Indicadores no edital.** A cidade listou métricas como redução de problemas de saúde, mudança nas consultas relacionadas à saúde, queda do absenteísmo, aumento da atividade física e participação no programa, com flexibilidade para o fornecedor sugerir ajustes.
4. **Governança.** O edital exigiu dados mensais e trimestrais, para a liderança ver tendências, descobrir quais componentes têm mais efeito e corrigir o rumo ao longo do contrato.

Como resultado, Tempe recebeu 18 propostas, o que, nas palavras do documento, permitiria escolher um fornecedor aberto a colaborar no desenho do programa. A cidade também considerava testar pagamento por desempenho nos anos seguintes do contrato de cinco anos. O material não traz resultados de saúde ou de custo, porque descreve o momento da contratação.

Vale notar o que muda na prática. Sem metas, o contrato vira uma lista de atividades: tantas palestras, tantas avaliações físicas, tantos dias de campanha. A gestão fiscaliza se a atividade foi feita, mas não se ela serviu para algo. Com objetivos e indicadores escritos, o fornecedor passa a ter um alvo, a prefeitura passa a ter uma conversa de acompanhamento baseada em números e o programa pode ser corrigido enquanto ainda está em andamento, não apenas no fim da vigência.

Como aplicar no Brasil

- **Escreva o problema e as metas antes do termo de referência.** Por que a prefeitura quer o programa: reduzir afastamentos, melhorar o clima, diminuir acidentes? Prefira poucas metas.
- **Levante dados do próprio órgão:** licenças médicas, afastamentos por doença e participação em ações anteriores, respeitando o sigilo de dados de saúde.
- **Consulte o mercado.** A fase preparatória da Lei 14.133/2021 prevê estudo técnico preliminar que inclui levantamento de mercado e demonstrativo dos resultados pretendidos (art. 18, § 1º, V e IX; se algum desses elementos não constar, a ausência deve ser justificada, § 2º); é o lugar natural para essa consulta.
- **Peça relatórios periódicos no contrato** e marque reuniões de acompanhamento, com a fiscalização designada.
- **Considere remuneração variável ligada a desempenho,** que o art. 144 da mesma lei admite com base em metas e padrões de qualidade definidos no edital e no contrato, de forma motivada e dentro do limite orçamentário (§ 2º). Se for adotada, as metas precisam ser mensuráveis, verificáveis e realistas.
- **Devolva os resultados aos servidores.** Um painel simples, com dados agregados, mostra o que o programa está entregando e ajuda a aumentar a adesão, que é uma das métricas do caso.
- **Atenção à saúde ocupacional.** Parte das ações pode já ser obrigação legal de saúde e segurança do trabalho, conforme o regime dos servidores (estatuto local ou CLT); combine o programa com a área responsável.

Cuidados e limites

É um caso curto e de uma cidade americana, sem números de efeito. O que ele mostra é método: usar a renovação do contrato como oportunidade de aprender. Indicadores de saúde individual envolvem dados pessoais sensíveis, e relatórios devem ser agregados, sem identificar servidores. Metas de redução de absenteísmo, se mal desenhadas, podem estimular que ninguém informe doença; por isso, combine-as com participação e satisfação. Este texto é uma leitura própria da Evoluta, feita por profissionais com formação pela Harvard Kennedy School, sem vínculo da empresa com a HKS.

Fontes:

Enhancing the Employee Wellness Program in Tempe, Arizona — Harvard Kennedy School, Government Performance Lab
https://govlab.hks.harvard.edu/insight/enhancing-the-employee-wellness-program-in-tempe-arizona/

Project Feature: Enhancing the Employee Wellness Program in Tempe, Arizona (PDF) — Harvard Kennedy School, Government Performance Lab
https://govlab.hks.harvard.edu/wp-content/uploads/2019/02/tempe_az_city_employee_wellness_project_feature.pdf

Lei nº 14.133/2021 (arts. 18 e 144) — Planalto
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm

COMO CITAR

REDAÇÃO OBSERVATÓRIO EVOLUTA. Programa de bem-estar do servidor: contratar com metas e dados. **Observatório Evoluta**, Araraquara, v. 0, n. 340, art. 2, 22 set. 2026. ISSN 3086-9293. Disponível em: https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/programa-de-bem-estar-do-servidor-contratar-com-metas-tempe-harvard-gpl/. Acesso em: 26 nov. 2026.

REGISTRO DA MATÉRIA

Observatório Evoluta · ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 340, art. 2 (22 set. 2026)
Versão on-line:
https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/programa-de-bem-estar-do-servidor-contratar-com-metas-tempe-harvard-gpl/

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 340, art. 2
34002 >
9 773092900 8
Registro 30869293 00 0340 0002