Vol. 0, nº 254 terça-feira, 10 de março de 2026 · ISSN 3086-9293

OBSERVATÓRIO

EVOLUTA

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

IDEIAS DE HARVARD

# Parcerias entre setores nas cidades: aprender com os tropeços

*Estudo de Santiago Pulido-Gómez, Jorrit de Jong e Jan Rivkin, publicado em 2025, comparou nove colaborações entre setores em três cidades dos EUA. O que separou as bem-sucedidas das fracassadas foi a forma de reagir aos problemas: aprender juntas ou…*



Imagem ilustrativa

NESTE NÚMERO

Parcerias entre setores nas cidades: aprender com os tropeços 1

Prazos e expediente 2

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 254 00254

Prefeituras recorrem cada vez mais a alianças com empresas, universidades, fundações e organizações sociais para tratar de educação, segurança e desenvolvimento econômico. Os resultados variam muito. O artigo "Cross-Sector Collaboration in Cities: Learning Journey or Blame Game?", de Santiago Pulido-Gómez, Jorrit de Jong (Harvard Kennedy School, HKS) e Jan Rivkin, saiu em 2025 no *Journal of Public Administration Research and Theory* e procura entender por que algumas **parcerias entre setores** dão certo e outras não.

## A ideia em resumo

Segundo os autores, o fator decisivo é como a parceria reage aos contratempos. Quando os parceiros tratam o problema como comum, criam espaços para resolvê-lo juntos, antecipam os movimentos uns dos outros e redistribuem tarefas, a confiança aumenta. Quando cada um joga a responsabilidade no outro, vêm o desgaste, a inação e a perda de confiança. Os autores chamam os dois caminhos de laço de aprendizado mútuo e laço de culpa mútua.

## O que a pesquisa mostrou

- **Método.** Estudo comparativo de nove colaborações em três cidades americanas (grandes, com prefeito forte) e três áreas: educação, segurança pública e desenvolvimento econômico. Usou 110 entrevistas individuais, nove entrevistas em grupo e documentos. Cada colaboração tinha entre três e sete anos e envolvia pelo menos dois setores.
- **Todas começaram bem.** Partiram de confiança e passaram ao compromisso e à ação. Os contratempos (saída de pessoas, corte de verbas, derrota em votação, abandono de parceiros) dividiram os caminhos. A maioria apresentou os dois padrões em momentos diferentes.
- **Adaptar vale mais que o formato.** Nenhum modo de governança (compartilhada, liderada por uma organização ou coordenada por uma entidade administradora) previu o sucesso. As menos bem-sucedidas nunca mudaram de modo; duas das três mais bem-sucedidas mudaram.
- **Cinco ações favorecem o aprendizado:** apoiar-se em relações anteriores; contar com uma pessoa de confiança que circule entre os setores;

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 254 (10 mar. 2026)

envolver a comunidade; usar dados e evidências; e investir de propósito na solução conjunta de problemas, com reuniões regulares.

- **Exemplos.** Em uma cidade, parceiros de segurança foram a reuniões comunitárias já existentes e usaram agentes de aproximação. Em outra, uma colaboração de desenvolvimento econômico usou dados para classificar projetos viários, o que deu respaldo político para resistir a pressões. O contraste apareceu em uma colaboração de educação que atendia só um dos muitos distritos escolares e perdeu a confiança de lideranças empresariais.

Os autores tiram três recomendações práticas: reforçar os cinco fatores desde o lançamento; discutir cedo a resposta aos contratempos e combinar um plano que promova o aprendizado, reconstrua a confiança e crie estruturas de resolução de problemas; e não procurar um modelo de governança perfeito, revisando se o atual ainda serve e estando pronto para mudá-lo.

### Como aplicar no Brasil

- **Combine, no início, como reagir aos problemas.** Antes de assinar o instrumento da parceria, converse com os parceiros sobre o que fazer quando algo der errado: quem reúne os dados, quem convoca a reunião, como se redistribuem as tarefas.
- **Escolha uma pessoa de confiança como ponte.** Um articulador conhecido nos setores envolvidos mantém a confiança nas crises. Em consórcios e pactos regionais, designe um responsável formal.
- **Use dados para decidir, não para acusar.** Reuniões regulares com indicadores comuns ajudam a discutir o problema, e não os culpados. No estudo, dados deram respaldo a uma colaboração para resistir a pressões.
- **Revise o arranjo de governança.** Se a parceria emperrou, reavalie quem coordena e como se decide. As adaptações devem respeitar o instrumento firmado: com organização da sociedade civil, termo de colaboração, de fomento ou acordo de cooperação (sem repasse de recursos), pela Lei 13.019/2014; em convênios e acordos com outros entes, a Lei 14.133/2021 se aplica no que couber (art. 184); em contratos, a Lei 14.133 integralmente.
- **Reserve tempo fixo para resolver problemas juntos.** Os casos bem-sucedidos mantinham reuniões regulares, às vezes quinzenais ou semanais, que tiravam o grupo do improviso e o levavam à prevenção.
- **Escute a comunidade.** A participação serve para transformar confiança em ação e para dar legitimidade.

### Cuidados e limites

A amostra é pequena e não aleatória: nove colaborações em três cidades americanas de mais de 100 mil habitantes, escolhidas entre prefeitos que participaram de um programa de liderança dos próprios autores. Os resultados vêm de entrevistas e documentos, e os autores reconhecem que o sucesso também pode facilitar a adaptação, e não só o contrário. Os achados são uma proposta teórica a ser testada, e não valem automaticamente para municípios brasileiros, nem para parcerias maduras ou de outros setores. 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:**
Cross-Sector Collaboration in Cities: Learning Journey or Blame Game? — Harvard Kennedy School (Journal of Public Administration Research and Theory) (hks.harvard.edu)
Cross-Sector Collaboration in Cities: Learning Journey or Blame Game? (artigo completo) — Journal of Public Administration Research and Theory, Oxford University Press (academic.oup.com)
Lei nº 14.133/2021 — Planalto (planalto.gov.br)
Lei nº 13.019/2014 (Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil) — 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**

**Integração de Processos entre Áreas**
Definição de responsabilidades, prazos e mecanismos de articulação para atividades que dependem da atuação conjunta de…

**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 254 (10 mar. 2026) |
| Redação | observatorio@evoluta.adm.br |
| ISSN | 3086-9293 |

Número on-line