Vol. 0, nº 285 quinta-feira, 28 de maio de 2026 · ISSN 3086-9293

OBSERVATÓRIO

EVOLUTA

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

IDEIAS DE HARVARD

Efeito Bilbao: a colaboração por trás da renovação urbana

O caso The Bilbao Effect, da Harvard Kennedy School, defende que a transformação de Bilbao se deve menos ao museu Guggenheim e mais à colaboração entre níveis de governo nos anos 1990, durante uma crise severa. O caso destaca desenho…



Imagem ilustrativa

NESTE NÚMERO

Efeito Bilbao: a colaboração por trás da renovação urbana 1

Prazos e expediente 2

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 285 00285

O chamado **efeito Bilbao** costuma ser contado como a história de um museu que salvou uma cidade. O caso The "Bilbao Effect": The Collaborative Architecture that Powered Bilbao's Urban Revival, da Harvard Kennedy School (HKS), contesta essa versão. Publicado em 30 de abril de 2020 (caso 2180.0), tem autoria de Fernando Monge, Jorrit de Jong e Linda Bilmes, com financiamento da Bloomberg Harvard City Leadership Initiative.

A ideia em resumo

Em 2018, Bilbao recebeu o prêmio de Melhor Cidade Europeia, um entre muitos reconhecimentos desde meados dos anos 2000. Grande parte do mérito foi atribuída ao museu Guggenheim, que deu origem ao “efeito Guggenheim”. O caso afirma que a explicação é superficial: as bases da transformação estão na colaboração entre entes governamentais durante os anos 1990, um período de crise econômica, política e social severa.

O que o caso examina

É uma análise retrospectiva organizada em quatro eixos, segundo o resumo público:

- **Contexto:** a crise, a necessidade de mudar e a interdependência entre os atores;
- **Desenho:** mecanismos de governança, composição, regras de decisão e estruturas;
- **Gestão:** relação entre lideranças políticas e técnicas, criar valor versus distribuir valor, construção de confiança;
- **Liderança:** decisões diante de desafios, disposição de dividir o crédito, confiança na visão e uso de estilos diferentes em momentos diferentes.

O caso pode ser ensinado com dois focos. O primeiro é a colaboração entre níveis e setores, tendo a Bilbao Ria 2000 como principal exemplo de mecanismo de governança. O segundo é desfazer o mito do Guggenheim, tratando da interdependência da renovação urbana, dos mecanismos fiscais e de financiamento e de como o governo pode capturar a valorização do solo para financiar a renovação sem gasto adicional do orçamento. O texto completo (19 páginas) não foi lido; só o resumo público.

Por que isso importa para o gestor

O recado mais valioso é que grandes obras icônicas raramente explicam sozinhas uma transformação. O que sustenta o resultado

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 285 (28 maio 2026)

é a capacidade de vários governos, que têm competências e orçamentos diferentes, agirem juntos por muitos anos, com regras de decisão claras e confiança construída. No Brasil, onde projetos urbanos dependem de União, estado, município, consórcios e concessionárias, esse tema é familiar.

Outro ponto é financeiro: a ideia de usar a valorização de terrenos públicos para pagar a renovação, citada no resumo, é uma pergunta que qualquer prefeitura com áreas ociosas ou degradadas pode fazer, desde que respeitada a legislação local de uso do solo e de alienação de bens.

Vale notar também que o próprio caso se apresenta como uma análise retrospectiva. A pergunta final, se essa estrutura colaborativa consegue sustentar o futuro da cidade, mostra que o desafio não termina quando a obra termina. Mecanismos de governança precisam ser revisitados quando o contexto muda, e a confiança entre parceiros, uma vez construída, exige cuidado permanente. Para o gestor brasileiro, que costuma ver consórcios e convênios nascerem com entusiasmo e definharem com a troca de mandatos, essa é talvez a lição mais prática.

Como aplicar no Brasil

1. **Comece pelo problema comum.** Reúna estado, município vizinho, empresas públicas e concessionárias em torno de uma área ou de um problema que nenhum resolve sozinho, como uma bacia hidrográfica ou um eixo degradado.
2. **Desenhe a governança por escrito.** Defina quem participa, quem decide, como se vota e como se resolve impasse, em instrumento formal (consórcio, convênio ou outro previsto em lei).
3. **Separe o político do técnico.** Crie uma equipe técnica estável que continue entre mandatos, com liderança política que valide marcos.
4. **Divida o crédito.** Combine antes a forma de comunicar entregas, para que nenhum parceiro sinta que perdeu espaço.
5. **Estude fontes de financiamento do projeto.** Avalie, com apoio jurídico e fiscal, como parte da valorização do solo urbano pode retornar à obra, nos instrumentos que a legislação do município admite.
6. **Acompanhe com indicadores.** Publique metas e prazos, e revise a estratégia quando o contexto mudar.

Cuidados e limites

Um caso didático descreve uma experiência específica, de um país com outra estrutura federativa e tributária. Não é um manual e não garante que o resultado se repita. Instrumentos de captura de valorização, parcerias e consórcios têm exigências legais próprias no Brasil, que devem ser analisadas pela procuradoria. Consórcios públicos seguem a Lei 11.107/2005, e o Estatuto da Cidade prevê instrumentos de recuperação da valorização do solo, como a outorga onerosa do direito de construir (art. 28) e as operações urbanas consorciadas (art. 32), que dependem do plano diretor e de lei municipal. 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 projetos desse porte, veja o serviço de estruturação de projetos estratégicos, o de PPPs, concessões e manifestação de interesse e o curso de capacitações in-company e programas para consórcios.

Fontes:
The "Bilbao Effect": The Collaborative Architecture that Powered Bilbao's Urban Revival (Caso 2180.0) — Harvard Kennedy School Case Program (case.hks.harvard.edu)
Lei nº 11.107/2005 (consórcios públicos) — Planalto (planalto.gov.br)
Lei nº 10.257/2001 (Estatuto da Cidade), arts. 28 e 32 — 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

Estruturação de Projetos Estratégicos
Transformação de demandas organizacionais em projetos com objetivos, escopo, entregas, cronograma, responsáveis e estimativa dos recursos…

Parcerias Público-Privadas, Concessões e Manifestação de Interesse
Apoio à modelagem jurídica de projetos de maior porte, com estudos e procedimentos de manifestação de…

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 285 (28 maio 2026)
Redação	observatorio@evoluta.adm.br
ISSN	3086-9293

Número on-line