Vol. 0, nº 344 segunda-feira, 28 de setembro de 2026 · ISSN 3086-9293

# OBSERVATÓRIO

EVOLUTA



IDEIAS DE HARVARD

## Liderança em crise sem roteiro: o relato de um chefe de bombeiros

*Joseph Pfeifer, chefe de bombeiros de Nova York no 11 de setembro e hoje senior fellow do Center for Public Leadership, da Harvard Kennedy School, resume liderança em crise em três verbos: conectar, colaborar e coordenar. Dois textos publicados pela…*



Imagem ilustrativa

NESTE NÚMERO

Liderança em crise sem roteiro: o relato de um chefe de bombeiros 2
Análise e guias: 7 artigos 3
Prazos e expediente 10

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 344
00344 >
9 773086 929008

IDEIAS DE HARVARD

### Escrever para leitores ocupados: seis princípios para o servidor

O livro Writing for Busy Readers, de Todd Rogers e Jessica Lasky-Fink, resume pesquisas de ciência comportamental sobre como as pessoas leem e propõe seis princípios de escrita. Para prefeituras e câmaras, a ideia vale para…

IDEIAS DE HARVARD

### Filas para especialistas: por que mais médicos não bastam

Leemore Dafny, da Harvard Kennedy School, e coautores comparam as filas para especialistas ao congestionamento de rodovias: ampliar a oferta pode atrair mais demanda e não encurtar a espera. A saída seria combinar mais opções de…

CARREIRA DO SERVIDOR

### Teto remuneratório no município: o subsídio do prefeito como limite

Nos municípios, o limite da remuneração dos agentes públicos é o subsídio do prefeito, conforme o art. 37, XI, da Constituição. O STF decidiu que, em acumulações permitidas, o teto se aplica a cada vínculo isoladamente.

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 344 (28 set. 2026)

IDEIAS DE HARVARD

# Liderança em crise sem roteiro: o relato de um chefe de bombeiros

*Joseph Pfeifer, chefe de bombeiros de Nova York no 11 de setembro e hoje senior fellow do Center for Public Leadership, da Harvard Kennedy School, resume liderança em crise em três verbos: conectar, colaborar e coordenar. Dois textos publicados pela…*

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 344, art. 5 (28 set. 2026)

O gestor municipal raramente enfrenta um evento da dimensão de 11 de setembro de 2001, mas enfrenta enchentes, deslizamentos, apagões e surtos, quando o roteiro não existe. Dois textos da Harvard Kennedy School (HKS) recolhem o que Joseph Pfeifer, ex-chefe de batalhão do corpo de bombeiros de Nova York e hoje *senior fellow* do Center for Public Leadership, aprendeu sobre **liderança em crise**: a reportagem de Susan A. Hughes, de 11 de setembro de 2026, sobre um fórum no Institute of Politics, e o perfil de Diana King na HKS Magazine, de 2026.

## A ideia em resumo

Pfeifer foi o primeiro chefe dos bombeiros a chegar às Torres Gêmeas. Na HKS, em um programa para profissionais em meio de carreira, ele diz ter chegado a três conceitos para liderar sob pressão: **conectar, colaborar e coordenar**. A pergunta que ele leva às aulas é como liderar quando se é lançado a uma situação inesperada, sob grande pressão e sem roteiro. Trata-se de relato de experiência e de debate, não de pesquisa com amostra ou comparação.

## O que os relatos mostram

- **Informação em tempo real.** Pfeifer diz que daria qualquer coisa por cinco segundos de vídeo do desabamento da Torre Sul, porque não sabia que ela tinha caído. Por isso defende compartilhar dados críticos em tempo real. O perfil traz o relato de que quem assistia à televisão sabia mais do que as equipes dentro das torres.
- **Liderança compartilhada.** Ele rejeita a hierarquia de ordens de cima para baixo e afirma que é preciso um grupo para liderar.
- **Relações antes da crise.** Segundo a revista, ele encerrou uma rivalidade entre bombeiros e polícia com almoços regulares, que ajudaram a construir procedimentos conjuntos de resposta a terrorismo.
- **Inovação entre órgãos.** Agências precisam colaborar em problemas novos, e as equipes, coordenar a implementação das soluções.
- **Humildade.** O almirante Mike Mullen, que estava no Pentágono, disse no fórum que não conhecia a Al-Qaeda e que se pensa saber tudo, mas nunca se sabe.
- **Propósito.** Pfeifer defende transformar a dor das vítimas e sobreviventes em propósito, porque sem propósito não há esperança e, sem esperança, não há ação.
- **Gente comum.** A jornalista Nancy Gibbs lembrou histórias de pessoas sem cargo de liderança que tomaram decisões generosas e corajosas por conta própria.

Há ainda uma segunda camada: o próprio caminho de Pfeifer. Ele conta que a formação na HKS lhe deu um ano para pensar e pôr as experiências em perspectiva, e que o aprendizado com o centro de preparação para terrorismo e desastres de Nova York foi importante para que a situação melhorasse, ainda que não de uma hora para outra. A lição para quem gere equipes de resposta é investir em preparação contínua, e não só em reação.

## Como aplicar no Brasil

- **Treine a conexão entre órgãos antes do desastre.** Defesa Civil, bombeiros, saúde, assistência social, guarda e comunicação precisam se conhecer antes de uma chuva forte. Reuniões regulares e exercícios conjuntos custam pouco.
- **Defina como a informação circula.** Combine canal único de alertas, quem informa quem, em qual formato e em quanto tempo. A pergunta de Pfeifer é: quem na linha de frente precisa saber o quê, e como saberá?
- **Distribua a liderança.** Registre quem decide o quê e quem assume se o chefe não puder ser acionado. Delegue decisões operacionais a quem está no local.
- **Faça simulações de mesa com o secretariado** sobre cenários locais, com roteiro de decisões, de comunicação à população e de apoio às equipes.
- **Registre o que aprendeu.** Depois de cada ocorrência, faça uma reunião curta sobre o que funcionou, o que faltou e quem precisa ser envolvido da próxima vez.
- **Cuide das pessoas depois.** Equipes que atenderam tragédias precisam de apoio psicológico e espaço para elaborar o ocorrido; dar sentido ao trabalho ajuda na recuperação.

## Cuidados e limites

Os textos reúnem memórias individuais e debate público: são ricos em lições, mas não comprovam que as práticas funcionam em outros contextos. Cada fala reflete a visão pessoal do orador, e a reportagem trata de temas internacionais e políticos que não foram aqui analisados. No Brasil, a proteção e defesa civil segue a Lei 12.608/2012, que atribui ao município, entre outras tarefas, executar a política em âmbito local e realizar exercícios simulados conforme o Plano de Contingência (art. 8º, I e XI). As ideias aqui complementam esses protocolos, não os substituem. 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:**
Twenty-five years after 9/11, lessons from those who led through the chaos — Harvard Kennedy School (hks.harvard.edu)
Twenty-five years after 9/11, the first battalion chief to send firefighters into the Twin Towers tells his story — HKS Magazine, Harvard Kennedy School (hks.harvard.edu)
Lei nº 12.608/2012 (Política Nacional de Proteção e Defesa Civil) — Planalto (planalto.gov.br)

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 344 (28 set. 2026)

Análise e guias

IDEIAS DE HARVARD

# Escrever para leitores ocupados: seis princípios para o servidor

*O livro Writing for Busy Readers, de Todd Rogers e Jessica Lasky-Fink, resume pesquisas de ciência comportamental sobre como as pessoas leem e propõe seis princípios de escrita. Para prefeituras e câmaras, a ideia vale para ofícios, avisos, e-mails e…*

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 344, art. 1 (28 set. 2026)



Imagem ilustrativa

Quem trabalha em prefeitura escreve o dia inteiro: ofícios, memorandos, pareceres, e-mails, avisos de cobrança, convocações. E quem recebe esses textos, seja o cidadão, seja o colega de outra secretaria, está com pressa e a atenção dividida. Em 2023, Todd Rogers, professor de políticas públicas da Harvard Kennedy School (HKS), e Jessica Lasky-Fink lançaram, pela Penguin Random House, o livro Writing for Busy Readers, que oferece um guia prático baseado em pesquisa comportamental.

## A ideia em resumo

Segundo a página da HKS, o livro destila a pesquisa sobre como as pessoas leem em seis princípios: manter o texto breve, torná-lo fácil de ler, desenhá-lo para ser fácil de percorrer, usar formatação com parcimônia, explicar por que o leitor deve se importar e facilitar a resposta. Os autores apresentam a obra como uma atualização dos manuais clássicos de estilo para a era das mensagens digitais constantes. O livro traz exemplos reais, uma lista de verificação e outras ferramentas.

## O que o livro propõe

A página consultada traz só o resumo, sem números ou resultados de estudos, e o conteúdo do livro não foi lido. Por isso, este texto limita-se aos seis princípios e à forma de aplicá-los no setor público, sem atribuir ao livro dados ou exemplos que não constam do resumo.

## Como aplicar no Brasil

A clareza na comunicação com o cidadão também é uma exigência de boa administração. Uma forma de começar é pegar cinco modelos de documento que a prefeitura envia com mais frequência e reescrevê-los à luz de cada princípio:

- **Seja breve.** Corte o que não ajuda o leitor a decidir ou agir. Um aviso de vencimento de tributo não precisa reproduzir o histórico da legislação; precisa dizer o que o munícipe deve fazer, até quando e como.
- **Facilite a leitura.** Prefira frases curtas, palavras do dia a dia e voz ativa. Troque expressões como "a fim de que seja procedida a regularização" por "regularize até o dia tal".
- **Facilite a navegação.** Coloque a informação mais importante no começo, use títulos curtos em documentos mais longos e separe o que é prazo, valor e endereço.
- **Use formatação com economia.** Negrito e destaque só para o que realmente importa, como a data-limite. Se tudo está em destaque, nada está.
- **Explique por que importa.** Diga ao leitor o que ele ganha ou evita ao agir: acesso a um benefício, desconto, evitar multa ou perda de prazo.
- **Facilite a resposta.** Indique um único canal, um telefone, um link ou um balcão, e o horário. Se for possível, reduza o pedido a uma ação simples.

Depois de reescrever, teste com quem não conhece o assunto, como um servidor de outro setor ou um grupo de munícipes, e pergunte o que a pessoa entendeu que deveria fazer. Se a resposta divergir do que se pretendia, o texto ainda precisa de ajuste. Um registro dos modelos antes e depois, com o índice de resposta, mostra se a mudança funciona, e pode ser feito em poucas semanas com a ouvidoria e o atendimento.

Esse trabalho dialoga com a linguagem simples e com o atendimento ao usuário de serviços públicos; a Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527/2011), art. 5º, por exemplo, fala em informação franqueada de forma transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão. Ele também gera economia: menos retorno de munícipe confuso, menos recursos e reclamações, e mais cobrança e prazos cumpridos.

Um exemplo de reescrita: um comunicado que começa com "Em cumprimento ao disposto no art. tal, comunica-se aos contribuintes que..." pode começar com "Seu IPTU vence dia 10. Pague no banco, no aplicativo ou no balcão da prefeitura e evite multa." A base legal pode aparecer depois, em nota, para quem precisa dela. A mudança é pequena, mas coloca a ação do leitor em primeiro lugar, que é o espírito dos seis princípios.

## Cuidados e limites

A página da HKS traz apenas o resumo do livro, de modo que os estudos que sustentam cada princípio e os exemplos não foram avaliados. Os princípios nasceram do contexto de comunicação digital em inglês, e podem precisar de ajuste para o português e para documentos que, por exigência legal, precisam conter determinadas informações, como editais, decisões e atos oficiais. Brevidade não deve eliminar o que a lei exige. 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 melhorar documentos e

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 344 (28 set. 2026)

comunicados, veja o serviço de consultoria em linguagem simples para o setor público, o de relatório de gestão em linguagem cidadã e o curso de comunicação institucional e redes sociais no setor público.

**Fontes:**
Writing for Busy Readers — Harvard Kennedy School (livro, Penguin Random House) (hks.harvard.edu)
Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (Lei de Acesso à Informação) — Planalto (planalto.gov.br)

IDEIAS DE HARVARD

# Filas para especialistas: por que mais médicos não bastam

*Leemore Dafny, da Harvard Kennedy School, e coautores comparam as filas para especialistas ao congestionamento de rodovias: ampliar a oferta pode atrair mais demanda e não encurtar a espera. A saída seria combinar mais opções de cuidado, incentivos corretos e…*

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 344, art. 2 (28 set. 2026)



Imagem ilustrativa

Fila para consulta com especialista é um problema comum a municípios de qualquer porte. A reação mais frequente é pedir mais médicos. Um estudo de Harvard sobre o sistema de saúde americano sugere que a **fila para especialistas** nem sempre encurta quando a oferta cresce, e propõe um olhar vindo da engenharia de tráfego.

## A ideia em resumo

No artigo Reducing Specialist Wait Times: What Can We Learn from Highway Traffic Engineers?, publicado na *NEJM Catalyst* em setembro de 2026, Leemore Dafny (Harvard Kennedy School e Harvard Business School), Sherry Glied e Thomas Lee examinam dados regionais sobre oferta de médicos por especialidade e tempo de espera. A conclusão é que apenas contratar mais médicos provavelmente não resolve e pode até piorar o quadro. A analogia é com rodovias: acrescentar faixas costuma não reduzir o congestionamento, porque a capacidade extra reduz o limiar para as pessoas usarem a via, e a demanda sobe para ocupá-la. É a chamada *demanda induzida*.

## O que a pesquisa mostrou

O texto explicativo da HKS, Long wait to see a medical specialist? The cure's not so simple, traz números. Uma pesquisa nacional sobre seis especialidades em 15 cidades americanas encontrou espera média de cerca de um mês em 2025, quase 50% mais longa do que em 2004. Esperar prejudica: os sintomas podem piorar, às vezes levando a emergências ou internações. Os pesquisadores acharam uma associação positiva leve entre densidade de especialistas e tempo de espera: cidades com mais especialistas por habitante tendem a ter esperas maiores. O texto trata isso como associação, e não como prova de causa.

O mecanismo sugerido tem três partes: mais pacientes escolhem procurar um especialista; médicos da atenção primária encaminham com mais facilidade; e especialistas passam a acompanhar condições que a atenção primária poderia manejar. As propostas, inspiradas no tráfego, são:

- **Ampliar as opções de cuidado:** apoiar a atenção primária para resolver mais casos, expandir o papel de enfermeiros e outros profissionais e oferecer cuidado virtual em grupo;
- **Alterar os incentivos financeiros:** estimular o início do cuidado pela atenção primária nos casos comuns, em analogia a pedágio por congestionamento ou transporte gratuito;
- **Usar tecnologia:** agendamento online pelo próprio paciente, o que reduz faltas, e ferramentas, inclusive de inteligência artificial, para responder dúvidas simples e sinalizar problemas antes que exijam um especialista, como o GPS que avisa do trânsito.

## Como aplicar no Brasil

No Brasil, a fila para consultas e exames especializados envolve a regulação do SUS, o consórcio intermunicipal e a oferta de cada região, e em muitos lugares a oferta de especialistas é de fato limitada. A ideia de Dafny não nega isso; pede que o gestor olhe também a demanda e o fluxo. Algumas medidas que a Evoluta sugere testar em um município:

1. **Mapeie a fila.** Quais especialidades concentram a espera, quanto dos encaminhamentos é de casos que a atenção primária poderia resolver e quanto das vagas se perde por falta do paciente.
2. **Revise protocolos de encaminhamento.** Critérios claros de quando encaminhar, com apoio de teleconsultoria e discussão de casos entre equipes da atenção básica e especialistas, podem reduzir encaminhamentos desnecessários.
3. **Fortaleça a atenção primária.** Equipe completa, agenda organizada e capacidade de resolver evitam que o caso vire fila.
4. **Reduza a falta.** Confirmação de consulta por mensagem e remarcação fácil liberam vagas já existentes.
5. **Acompanhe com indicadores.** Tempo médio de espera, taxa de absenteísmo, retorno desnecessário e proporção de casos resolvidos na atenção primária.

Essas medidas devem respeitar os protocolos clínicos, as normas do SUS e a autonomia dos profissionais de saúde; a decisão clínica de encaminhar é do médico.

## Cuidados e limites

Os dados são de cidades americanas, e o resumo da *NEJM Catalyst* não informa fontes, amostra ou métodos estatísticos. A associação entre densidade de

especialistas e espera é leve, e o texto avisa que não prova causa. O sistema de saúde dos Estados Unidos, baseado em seguros e preços, é muito diferente do SUS, e propostas de incentivo financeiro ao paciente não se aplicam ao Brasil. Uma fila longa também pode refletir falta real de profissionais, e nesses casos contratar continua necessário. Este texto é uma leitura própria da Evoluta, sem vínculo da empresa com a HKS.

Para organizar filas e agendas, veja o serviço de dimensionamento da capacidade operacional e de atendimento, o curso redução de prazos e filas no atendimento e o serviço de Lean e melhoria contínua.

**Fontes:**
Reducing Specialist Wait Times: What Can We Learn from Highway Traffic Engineers? (Dafny, Glied, Lee) — Harvard Kennedy School; NEJM Catalyst, v. 7, n. 9 (hks.harvard.edu)
Long wait to see a medical specialist? The cure's not so simple (Leemore S. Dafny) — Harvard Kennedy School (hks.harvard.edu)

CARREIRA DO SERVIDOR

# Teto remuneratório no município: o subsídio do prefeito como limite

*Nos municípios, o limite da remuneração dos agentes públicos é o subsídio do prefeito, conforme o art. 37, XI, da Constituição. O STF decidiu que, em acumulações permitidas, o teto se aplica a cada vínculo isoladamente.*

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 344, art. 3 (28 set. 2026)



Imagem ilustrativa

O **teto remuneratório municipal** é um dos controles mais importantes da folha de pagamento. Está no art. 37, XI, da Constituição Federal, e vale para servidores, agentes políticos, aposentados e pensionistas. Entender quem está sujeito e o que entra no cálculo evita descontos indevidos e apontamentos dos tribunais de contas.

## O que diz o art. 37, XI

O texto determina que a remuneração e o subsídio dos ocupantes de cargos, funções e empregos públicos da administração direta, autárquica e fundacional, dos membros de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, dos detentores de mandato eletivo e dos demais agentes políticos, e os proventos, pensões ou outra espécie remuneratória, percebidos cumulativamente ou não, incluídas as vantagens pessoais ou de qualquer outra natureza, **não poderão exceder o subsídio mensal, em espécie, dos Ministros do Supremo Tribunal Federal**.

O mesmo inciso estabelece sublimites. **Nos Municípios, o limite é o subsídio do Prefeito.** Nos Estados e no Distrito Federal há limites próprios por Poder. Por isso, em prefeituras e câmaras, o parâmetro prático do teto é o valor do subsídio do chefe do Executivo, fixado por lei local.

## O que entra no cálculo

A Constituição fala em remuneração, subsídio, proventos, pensões e outras espécies remuneratórias, incluídas as vantagens pessoais ou de qualquer outra natureza. A relação das parcelas excluídas do teto, como verbas de natureza indenizatória, depende da legislação e da jurisprudência. Por isso, a análise de cada rubrica deve seguir a lei local e a orientação do tribunal de contas competente.

## A tese do STF para acumulações permitidas

No Tema 377, aprovado em 27 de abril de 2017, o STF fixou que, nos casos autorizados pela Constituição de acumulação de cargos, empregos e funções, a incidência do art. 37, XI, considera **cada vínculo isoladamente**, e não a soma dos ganhos. O caso que originou a tese (RE 612.975) é de Mato Grosso, relatoria do ministro Marco Aurélio, e a tese está registrada no Tema 377, no portal do STF.

A tese vale para acumulações lícitas. Quando a acumulação for ilegal, ou quando a rubrica não estiver abrangida pela exceção, a regra geral continua. A análise exige cuidado e documentação.

## Como aplicar no seu órgão

1. Confirme o valor do subsídio do prefeito na lei local vigente e atualize o limite no sistema de folha a cada alteração.
2. Faça um mapa das rubricas da folha, classificando as parcelas que a lei local inclui e exclui do teto.
3. Verifique servidores com mais de um vínculo e confira se a acumulação é autorizada pela Constituição.
4. Registre o cálculo do teto em memória de cálculo, para responder a auditorias.
5. Em caso de excesso, dê ciência ao servidor e siga o procedimento do estatuto e do tribunal de contas.

## Perguntas frequentes

### Servidores de outros entes que atuam no município entram nessa conta?

A Constituição fala em percepção cumulativa ou não. A forma de verificar vínculos em entes diferentes e a aplicação do Tema 377 devem ser analisadas caso a caso, com apoio jurídico.

### Quem fixa o subsídio do prefeito?

É fixado por lei de iniciativa da câmara municipal, observados os limites da Constituição (art. 29, V). Regras sobre o momento da fixação constam da Lei Orgânica e da orientação do tribunal de contas do estado. Consulte a lei vigente do seu município.

**Atenção:** este texto traz a base constitucional e legal geral. O estatuto e as leis de carreira de cada município (ou da câmara) definem prazos, fatores, procedimentos e vantagens específicos. Confira sempre a norma local antes de decidir.

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 344 (28 set. 2026)

**Fontes:**
Constituição Federal (texto compilado) — Planalto (planalto.gov.br)
Tema 377 da repercussão geral (RE 612.975): teto remuneratório e acumulação de cargos — Supremo Tribunal Federal (portal.stf.jus.br)

IDEIAS DE HARVARD

# Chamamento público que alcança pequenas entidades: caso de Washington

*Ao descobrir que famílias negras e indígenas usavam pouco os serviços oferecidos, o estado de Washington (EUA) mudou a forma de contratar: prazos maiores, escopos flexíveis, aviso antecipado e pagamento inicial. O Government Performance Lab, da Harvard Kennedy School, narrou…*

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 344, art. 4 (28 set. 2026)



Imagem ilustrativa

Um edital bem escrito pode, sem querer, deixar de fora justamente quem está mais perto do público. O Government Performance Lab (GPL), da Harvard Kennedy School (HKS), contou em junho de 2024 como o estado de Washington, nos Estados Unidos, revisou suas contratações de serviços para famílias. O caso tem lições para prefeituras que fazem parcerias com organizações da sociedade civil (OSCs).

## A ideia em resumo

Em 2019, o departamento de crianças, jovens e famílias do estado verificou que crianças negras e indígenas eram retiradas de casa em proporção maior que a de sua participação na população: 2,6 vezes para crianças indígenas e quase 1,4 vez para crianças negras. O estado oferecia serviços de tratamento e saúde mental, mas essas famílias os usavam bem menos, e os gestores não sabiam por quê. A resposta foi ouvir quem presta serviço na comunidade e mudar as regras de contratação.

## O que o material mostrou

A equipe fez 17 entrevistas com prestadores, trabalhadores de povos indígenas, fundadores de organizações e visitadores domiciliares, incluindo gente com quem o estado nunca tinha contratado. Os achados: as famílias queriam serviços específicos e culturalmente adequados, muitas vezes inexistentes ou distantes; preferiam prestadores da própria comunidade, os chamados *prestadores próximos*; e as exigências do estado por programas com evidência comprovada excluíam iniciativas locais promissoras.

O departamento assumiu cinco mudanças: dobrar o prazo de resposta aos editais (de 30–45 dias para 60–90), aceitar escopos flexíveis, divulgar documentos conceituais seis meses antes dos editais, pagar um valor inicial para estruturação e abrir o acesso a serviços comunitários mesmo sem evidência formal. Em dois pilotos, cinco prestadores indígenas receberam contratos de US$ 120 mil a US$ 200 mil, e um segundo piloto previa até seis contratos para famílias negras, de US$ 100 mil a US$ 200 mil. Ao todo, cerca de US$ 3 milhões e mais de 400 famílias até 2025.

O texto ainda não mostra efeitos sobre as famílias: o que existe são os novos contratos e o interesse de novos candidatos.

O estado também montou uma comunidade de prática, com encontros mensais de balanço e verificações trimestrais, para aprender com cada rodada de contratação e ajustar a seguinte.

## Como aplicar no Brasil

A Lei 13.019/2014 (marco regulatório das parcerias) exige chamamento público para termos de colaboração e fomento, salvo exceções (art. 24), e determina divulgação do edital com antecedência mínima de trinta dias (art. 26). Esse é um piso, não um teto, e a lei dá espaço para práticas que ampliem a participação.

- **Entreviste antes de redigir o edital.** Converse com 10 a 15 entidades, incluindo as que nunca se inscreveram, e pergunte o que impede a participação: prazo, exigência documental, garantia, capacidade de gestão.
- **Dê mais tempo quando o público for pequeno.** Avalie divulgar o edital com prazo superior ao mínimo legal, já que a lei fixa só o mínimo de trinta dias; confirme a regulamentação municipal com a procuradoria.
- **Use o Procedimento de Manifestação de Interesse Social (art. 18)** para receber propostas de entidades e movimentos antes do chamamento, o equivalente brasileiro dos documentos conceituais antecipados.
- **Escreva objetivos e resultados, não só atividades.** A lei considera o grau de adequação da proposta aos objetivos do programa critério de julgamento (art. 27); a lei também admite cláusula que delimite o território ou a abrangência da execução, conforme as políticas setoriais (art. 24, § 2º, II), e veda condições impertinentes ou irrelevantes para o objeto.
- **Ofereça apoio técnico**: oficina de esclarecimento do edital e modelos de plano de trabalho.
- **Cuide da execução.** Entidades pequenas precisam de orientação na prestação de contas; reserve horas da equipe para isso.

Qualquer pagamento antecipado ou critério de pontuação por território deve ser avaliado juridicamente, à luz da lei e da regulamentação local, antes de entrar no edital.

## Cuidados e limites

O texto foi escrito pelo GPL, que também participou do trabalho, e tem só 17 entrevistas, com falas editadas. Os pilotos estavam no início, sem dados de remoção ou de uso dos serviços. Ele não discute riscos de qualidade e prestação de contas quando se reduzem exigências de evidência. No Brasil, a preferência por

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 344 (28 set. 2026)

entidades da comunidade precisa respeitar a isonomia e os critérios objetivos da lei. 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:**

Investing in Culturally Responsive Services: Lessons from Washington State — Harvard Kennedy School, Government Performance Lab (govlab.hks.harvard.edu)
Lei nº 13.019/2014 (MROSC), arts. 18, 24, 26 e 27 — Planalto (planalto.gov.br)

IDEIAS DE HARVARD

# Indicadores de compras públicas: do básico ao avançado em três níveis

*O Government Performance Lab, da Harvard Kennedy School, organizou os indicadores de uma área de compras em três níveis de maturidade, do ciclo de cada licitação até o resultado dos contratos prioritários. É um menu pronto para o gestor escolher…*

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 344, art. 6 (28 set. 2026)



Imagem ilustrativa

Quantos dias leva, em média, uma licitação no seu município? Quantas propostas ela recebe? Quantas são canceladas? Muitos setores de compras não conseguem responder a essas perguntas sem uma semana de planilhas. O Government Performance Lab (GPL), da Harvard Kennedy School (HKS), reuniu em uma ferramenta de 2022, escrita por Rebecca Graffy com colaboradores, um menu de indicadores essenciais de desempenho em compras. É um bom ponto de partida para quem quer **indicadores de compras públicas** sem criar um sistema novo.

## A ideia em resumo

O documento classifica cada indicador por quatro critérios. O primeiro é o pilar do quadro de excelência em compras do GPL: processo eficiente e justo, foco em resultados, equidade e função estratégica. O segundo é o nível de maturidade: iniciante, intermediário ou avançado. O terceiro é a etapa do ciclo (elaboração, abertura, avaliação e adjudicação, contratação). O quarto é a fonte de dados mais comum. A recomendação é que governos novos nesse caminho comecem pelos indicadores iniciantes, que medem processos e costumam ser possíveis com dados que já existem, às vezes com alguma manipulação.

## O que o documento traz

No **nível iniciante**, a lista é curta e prática: tempo de ciclo (dias médios por etapa, por licitação), cancelamentos (percentual de certames sem contrato), repetições de licitação por cancelamento ou fracasso, taxa de resposta (propostas recebidas por certame) e taxa de certames competitivos (percentual com mais propostas que uma meta, como duas ou três).

No **nível intermediário**, entram a experiência de servidores e fornecedores, medida por pesquisa (por exemplo, percentual que recomendaria trabalhar com o governo), novos fornecedores contratados por ano, qualidade dos editais (percentual com metas e indicadores para o fornecedor), compreensão do edital pelo vencedor, participação e gasto com pequenos, locais ou diversos negócios, e capacitação de servidores.

No **nível avançado**, os indicadores olham o efeito: tempo de servidores economizado, recursos economizados ou realocados por contratações estratégicas, percentual de contratos prioritários que atingem ou superam as metas do edital, entregas no prazo, contratos com avaliação anual satisfatória, satisfação no trabalho e valorização das compras como ferramenta estratégica. O texto avisa que esses indicadores são mais difíceis de medir, têm horizonte mais longo e exigem, para a maioria dos governos, mais do que dados administrativos de rotina.

## Como aplicar no Brasil

A Lei 14.133/2021 atribui à alta administração a governança das contratações, com processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para monitorar licitações e contratos (art. 11, parágrafo único). Um painel de indicadores é parte natural dessa tarefa. Passo a passo:

1. **Comece por três indicadores.** Tempo de ciclo, taxa de cancelamento e número médio de propostas por certame. Dê a cada um um responsável e uma fonte.
2. **Aproveite o que existe.** O sistema de compras, o processo administrativo eletrônico, planilhas de controle e o próprio calendário dos processos já registram as datas de cada etapa.
3. **Separe por tipo e por área.** Média geral engana. Compare por modalidade, por secretaria demandante e por etapa; o gargalo costuma estar em um lugar só.
4. **Avance ao nível intermediário.** Faça uma pesquisa curta com fornecedores e com os setores demandantes e acompanhe a participação de microempresas e empresas de pequeno porte, que a lei complementar manda tratar de forma diferenciada.
5. **Ligue a lista ao plano anual.** O plano de contratações anual, previsto no art. 12, VII, permite ver o que vem pela frente e escolher as compras prioritárias, para as quais valem os indicadores avançados.
6. **Reúna a equipe todo mês.** Em meia hora, olhe o painel, escolha uma ação e registre. Compartilhe com o controle interno, que também tem papel nas linhas de defesa descritas no art. 169.

## Cuidados e limites

Os indicadores foram desenhados para governos estaduais e locais dos Estados Unidos; algumas categorias, como o gasto com empresas de grupos historicamente

marginalizados, dependem de como cada país define e classifica esses fornecedores. No Brasil, a leitura natural é por porte (ME e EPP), local ou segmento, nos termos da lei e da regulamentação do ente. O documento é uma lista de sugestões, não traz valores de referência nem resultados medidos. Além disso, indicadores de prazo devem convivir com os prazos mínimos legais e com a qualidade da contratação: reduzir dias não pode significar pular etapas. 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 o painel, veja o serviço de gestão de indicadores e resultados, o diagnóstico de maturidade de processos e o sistema de gestão de contratos e fiscalização.

**Fontes:**
Essential Procurement Performance Metrics to Track Regularly — Harvard Kennedy School Government Performance Lab (govlab.hks.harvard.edu)
Essential Procurement Performance Metrics to Track Regularly (PDF) — Harvard Kennedy School Government Performance Lab (govlab.hks.harvard.edu)
Lei nº 14.133/2021 (arts. 11, 12 e 169) — Planalto (planalto.gov.br)
Lei Complementar nº 123/2006 (arts. 47 e 48) — Planalto (planalto.gov.br)

IDEIAS DE HARVARD

# Projeto de água e saneamento: 3 lições de uma obra na Mongólia

*Em entrevista publicada pela Harvard Kennedy School, Fatema Sumar, que atuou no acordo de US$ 350 milhões para água em Ulan Bator, extrai três lições: definir bem o problema, cuidar de política e confiança além do bom projeto e aceitar…*

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 344, art. 7 (28 set. 2026)



Imagem ilustrativa

Obras de água e esgoto costumam ser lembradas pelo cano e pela estação, mas quem as conduz sabe que o difícil é o resto: decidir o problema certo, alinhar quem paga e quem opera e sustentar o compromisso por anos. Em entrevista publicada pela Harvard Kennedy School (HKS) em setembro de 2026, Fatema Sumar, diretora executiva do Centro de Desenvolvimento Internacional de Harvard, conta como o governo da Mongólia e uma agência americana de ajuda, a Millennium Challenge Corporation (MCC), conduziram um **projeto de água e saneamento** em Ulan Bator.

## A ideia em resumo

O acordo somou US$ 350 milhões e buscava evitar uma crise de água na capital, que concentra quase metade da população do país e cerca de três quartos de sua atividade econômica. Famílias antes nômades migraram para bairros periféricos sem água encanada, e as projeções indicavam que a demanda superaria a oferta já em 2021. O pacote incluiu novos poços, uma estação avançada de tratamento, a primeira estação de reúso de água residual do país, reformas institucionais e formação de pessoal. A entrevistada diz que os parceiros partiram de uma análise conjunta das restrições ao crescimento, e não de uma solução pronta.

## O que a pesquisa mostrou

Segundo a entrevista, a oferta de água de Ulan Bator subiu quase 80%, e a expectativa é beneficiar mais de 2,4 milhões de pessoas (o texto também fala em "mais de dois milhões" na introdução). O governo mongol contribuiu com cerca de US$ 112 milhões, a obra gerou mais de 8.200 empregos, 92% deles ocupados por mongóis, 187 engenheiros e técnicos locais receberam capacitação, e o projeto foi concluído no prazo e no orçamento, apesar da pandemia. Esses números são informados pela própria entrevistada e em parte são projeções. A entrevista não traz avaliação independente.

Sumar destaca três lições:

- **Defina o problema corretamente.** Gestores tendem a pular para a solução preferida, e um diagnóstico errado pode produzir intervenções bem financiadas que resolvem a questão errada.
- **Bom desenho não basta.** É preciso saber quem tem autoridade, quem paga, quem se beneficia, cuja voz está ausente e o que mantém as pessoas comprometidas. Isso exige ouvir a sociedade civil e formar coalizões além dos parceiros técnicos óbvios.
- **Desenvolvimento leva tempo.** Governos e prioridades mudam. O acordo se manteve por mais de uma década porque os dois países permaneceram comprometidos.

Ela argumenta ainda que uma estação só dura tanto quanto as instituições que a operam, financiam, regulam e mantêm. Por isso o acordo financiou também governança do setor, gestão da concessionária, sustentabilidade financeira, conscientização e treinamento de operadores.

## Como aplicar no Brasil

No Brasil, a Lei 11.445/2007, na redação da Lei 14.026/2020, atribui a titularidade dos serviços de saneamento aos municípios e ao Distrito Federal, no caso de interesse local, e ao estado em conjunto com os municípios nas regiões metropolitanas, aglomerações urbanas e microrregiões instituídas por lei complementar estadual (art. 8º). Cabe ao titular formular a política e elaborar o plano de saneamento (art. 9º). Para quem prepara ou acompanha uma obra desse tipo:

- **Escreva o problema em uma página antes de escolher a obra.** Qual restrição trava a cidade: perda de água, falta de rede em bairros, tratamento de esgoto, drenagem? Qual dado comprova?
- **Faça o mapa de atores.** Liste quem

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 344 (28 set. 2026)

decide, quem paga, quem opera, quem regula, quem recebe o serviço e quem não foi ouvido, e converse com cada um cedo.
- **Inclua a operação no projeto.** Prevista a obra, prevejam-se também equipe, receita, manutenção, tarifa ou fonte de custeio, treinamento e acompanhamento regulatório.
- **Prepare a continuidade.** Registre decisões, metas e responsáveis em plano formal e em instrumentos que atravessem trocas de gestão, e comunique com regularidade.
- **Divida em marcos verificáveis.** Prazos, entregas e indicadores claros ajudam a manter a confiança durante anos de execução.

### Cuidados e limites

É uma entrevista com uma dirigente do projeto, homenageada pelo governo da Mongólia, e portanto não é uma avaliação independente. O texto não trata do desempenho operacional após a obra (qualidade da água, tarifas, finanças da empresa) nem das dificuldades enfrentadas. O contexto mongol, de cooperação internacional e financiamento externo, difere do de um município brasileiro. O marco legal brasileiro do saneamento foi alterado pela Lei 14.026/2020, e as regras vigentes devem ser conferidas por quem decide. 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:**
How a U.S. aid agency and the government of Mongolia worked to avoid a water crisis — Harvard Kennedy School (entrevista com Fatema Z. Sumar) (hks.harvard.edu)
Lei nº 11.445/2007 (diretrizes nacionais para o saneamento básico) — Planalto (planalto.gov.br)

INSIGHTS E IDEIAS DE BOA GESTÃO

# Bloomberg Harvard City Leadership Initiative: o que ensina

*O Bloomberg Harvard City Leadership Initiative é um programa de um ano para prefeitos e equipes sênior, e a versão para prefeitos recém-eleitos trabalha prioridades, organização da prefeitura e entrega de resultados nos primeiros 100 dias. Dá para adaptar a…*

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 344, art. 8 (28 set. 2026)



Imagem ilustrativa

O **Bloomberg Harvard City Leadership Initiative** é um programa de formação de um ano para prefeitos e altos dirigentes municipais, lançado pela Bloomberg Philanthropies e pela Universidade Harvard, por meio da Harvard Kennedy School e da Harvard Business School, com uma doação de US$ 32 milhões de Michael R. Bloomberg anunciada em agosto de 2016, segundo a Harvard Kennedy School. A pergunta que ele responde interessa a qualquer prefeito brasileiro: como transformar um mandato de quatro anos em entrega concreta para a população?

Segundo o Harvard Gazette, a oitava turma, apresentada em julho de 2024, reuniu 39 prefeitos de 11 países, entre eles Argentina, Colômbia, Quênia e Alemanha. O programa tem base no Bloomberg Center for Cities, e o currículo contou com mais de 40 professores de Harvard e quase 60 assistentes e pesquisadores estudantis. O objetivo declarado é ampliar a capacidade de resolver problemas, fortalecer a prefeitura e melhorar resultados para os moradores.

### O foco nos primeiros 100 dias

Em dezembro de 2024, o Bloomberg Center for Cities anunciou a terceira turma do Program for New Mayors: First 100 Days, com 24 prefeitos recém-eleitos de 11 estados americanos. O programa começa com duas jornadas de aulas em Harvard e se organiza em torno de quatro eixos: definir prioridades para a cidade, montar uma prefeitura eficaz, promover colaboração entre áreas e setores e entregar resultados. Ele se apoia numa tradição de seminários para novos prefeitos que, segundo o centro, existe desde 1975 no Instituto de Política de Harvard.

A formação junta professores, especialistas em inovação e gestão urbana e outros prefeitos. A troca entre pares é parte do método. Segundo o centro, ex-alunos aplicaram o que aprenderam no programa para conduzir suas cidades em crises inesperadas, formar coalizões e buscar metas em áreas como moradia, infraestrutura de água e desempenho do governo.

### O que dá para aproveitar no Brasil

O contexto jurídico e fiscal é outro: aqui há a Lei de Responsabilidade Fiscal, o ciclo do PPA, da LDO e da LOA, os tribunais de contas e uma relação própria com Câmara e consórcios. Mas os eixos do programa se traduzem bem. Prioridade clara, equipe alinhada, coordenação entre secretarias e acompanhamento de entregas são problemas de qualquer prefeitura, de um município com 5 mil habitantes a uma capital.

O programa segue em andamento: em 13 de julho de 2026, a iniciativa apresentou a décima turma, com 46 prefeitos de 15 países, em um programa de nove meses. Segundo o anúncio, a iniciativa já atendeu 447 prefeitos e mais de 3 mil dirigentes municipais.

Vale registrar um limite: as fontes consultadas descrevem o programa, e não trazem avaliação independente de resultados. O valor para o gestor está nas perguntas que o método organiza, e não numa promessa de efeito automático.

### Por que formação de liderança pública importa

Governar uma cidade exige habilidades que a trajetória política ou técnica nem sempre ensina: montar equipe, priorizar

com recursos escassos, coordenar áreas que competem por orçamento e prestar contas. Programas como esse existem justamente porque a função executiva no setor público tem desafios próprios, e a troca entre pares reduz o tempo de aprendizado.

No Brasil, esse papel é exercido por escolas de governo, associações municipais, consórcios e cursos de formação continuada. O ponto prático é tratar a formação do prefeito e da equipe de comando como investimento do mandato, com calendário, e não como evento isolado nos primeiros meses. Um cronograma de formação, combinado com metas de gestão, dá ao grupo uma linguagem comum para decidir e facilita o diálogo entre secretarias com visões diferentes.

### Como aplicar no seu município/órgão

- **Defina poucas prioridades.** Escolha de três a cinco resultados de mandato, escritos de forma que a população reconheça ("reduzir a fila de consultas especializadas"), e não apenas programas.
- **Organize a prefeitura em torno delas.** Para cada prioridade, indique um responsável político e um responsável técnico, com reunião de acompanhamento periódica.
- **Force a colaboração.** Quando uma meta depende de duas ou três secretarias, crie um grupo de trabalho com prazo e entregas, em vez de ofícios entre as pastas.
- **Use os primeiros 100 dias para sinais visíveis.** Escolha uma ou duas entregas rápidas que mostrem a direção do governo e abram espaço para as de prazo mais longo.
- **Monte uma rede de pares.** Associações municipais e consórcios são o canal natural para trocar experiência com outros prefeitos e dirigentes.
- **Traduza para o orçamento.** As prioridades precisam aparecer no PPA e na LOA, ou ficam só no discurso.

**Fontes:**
Global mayors gain leadership lessons from Harvard research — Harvard Gazette (news.harvard.edu)
Newly elected mayors begin Program for New Mayors: First 100 Days — Bloomberg Center for Cities at Harvard University (cities.harvard.edu)
Bloomberg Philanthropies and Harvard University Launch Bloomberg Harvard City Leadership Initiative — Harvard Kennedy School (hks.harvard.edu)
Bloomberg Harvard City Leadership Initiative welcomes tenth class of mayors — Bloomberg Center for Cities at Harvard University (cities.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**

**Assessoria de Comunicação em Situações de Crise**
Protocolos rápidos de contenção de danos, resposta institucional e posicionamento público.

**Consultoria em Linguagem Simples no Setor Público**
Adequação de textos normativos, despachos e informativos para uma leitura acessível ao cidadão.

**Relatório de Gestão em Linguagem Cidadã**
Balanço anual da gestão em formato de reportagem, revista ou vídeo, com informação clara sobre o…

**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 344 (28 set. 2026) |
| Redação | observatorio@evoluta.adm.br |
| ISSN | 3086-9293 |

Número on-line