Vol. 0, nº 349 quarta-feira, 7 de outubro de 2026 · ISSN 3086-9293

OBSERVATÓRIO

EVOLUTA

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

LEGISLAÇÃO E TRIBUNAIS

MROSC: prestação de contas de OSCs sob lupa dos tribunais de contas

Artigo de 6/10/2026 reúne o que tribunais de contas exigem na prestação de contas de parcerias com organizações da sociedade civil: metas mensuráveis, provas específicas, conta exclusiva e monitoramento pelo órgão. O Decreto 11.948/2024 já havia ampliado o dever de…

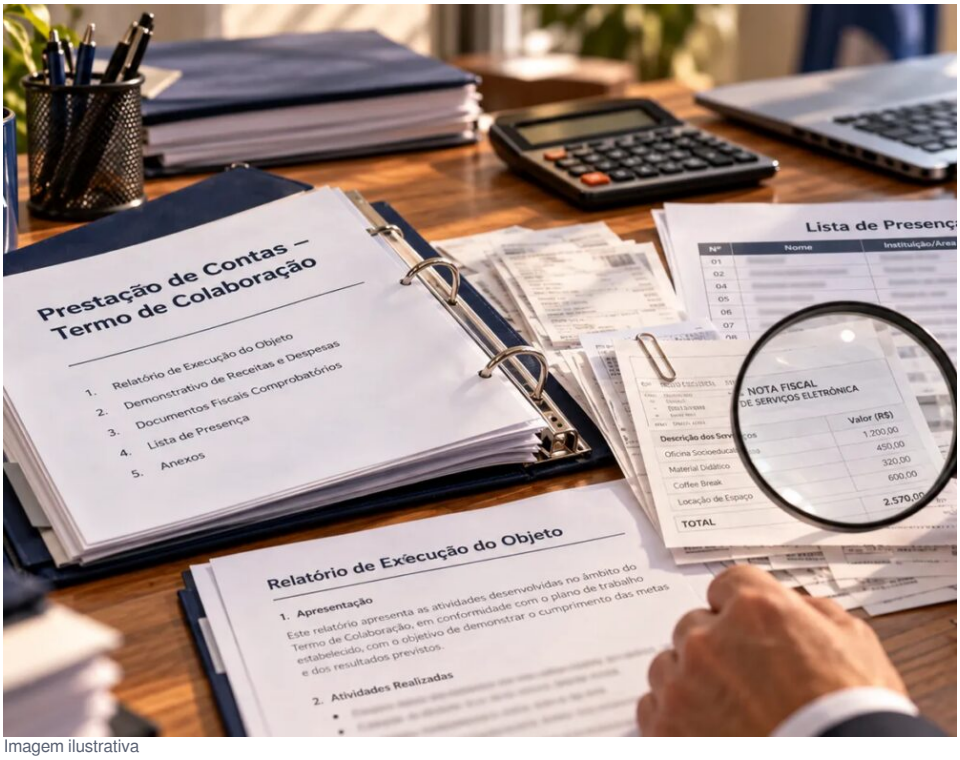

Imagem ilustrativa

NESTE NÚMERO

MROSC: prestação de contas de OSCs sob lupa dos tribunais de contas 2

Análise e guias: 4 artigos 3

Prazos e expediente 7

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 349
00349 >
9 773049 290008

IDEIAS DE HARVARD

O que é política pública? Seis elementos segundo Matt Andrews

Ao analisar 150 definições de política pública, Matt Andrews, da Harvard Kennedy School, identificou seis elementos essenciais do trabalho de política, que a administração precisa sustentar: propósito, solução e estratégia, mobilização de atores e autoridade, decisão…

MODELOS E FRAMEWORKS DE GESTÃO

Jobs to be Done: o problema que o cidadão quer resolver

Jobs to be Done (tarefas a cumprir) é uma forma de olhar para o serviço a partir do problema que a pessoa quer resolver, e não do perfil dela ou do produto oferecido. A origem é…

DECISÕES COMENTADAS

Representação ao TCU sem recurso prévio: Acórdão 1.063/2026

Em 29/04/2026, o Plenário do TCU orientou sua área técnica a não rejeitar representações de licitantes só porque a empresa não recorreu antes ao órgão licitante. O Acórdão 1.063/2026 afeta municípios porque amplia as portas de…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 349 (7 out. 2026)

LEGISLAÇÃO E TRIBUNAIS

MROSC: prestação de contas de OSCs sob lupa dos tribunais de contas

Artigo de 6/10/2026 reúne o que tribunais de contas exigem na prestação de contas de parcerias com organizações da sociedade civil: metas mensuráveis, provas específicas, conta exclusiva e monitoramento pelo órgão. O Decreto 11.948/2024 já havia ampliado o dever de…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 349, art. 4 (7 out. 2026)

A **prestação de contas no MROSC**, o marco regulatório das parcerias com organizações da sociedade civil (Lei 13.019/2014), segue no radar dos tribunais de contas. Artigo publicado em 6 de outubro de 2026 pelo Observatório da Nova Lei de Licitações reúne o que as cortes têm cobrado das OSCs e, por consequência, dos órgãos públicos que firmam e acompanham essas parcerias. A conclusão central: a troca do convênio pelo regime de parcerias não reduziu o dever de prestar contas.

O que os tribunais exigem

Segundo o artigo, o plano de trabalho deve trazer metas com quantidade, prazo e padrão de qualidade, e não descrições amplas. O artigo cita o Acórdão 1.770/2026-Plenário do TCU, de 1º de julho de 2026, em que o tribunal deu ciência ao Ministério do Esporte de que o modelo de prestação de contas por objeto da Lei 13.019 exige avaliação prévia e criteriosa dos orçamentos apresentados pelas entidades, com preços, quantitativos e especificações compatíveis com o objeto.

Outros pontos listados: os recursos devem ser depositados e geridos em conta bancária específica da parceria, como determina o art. 51 da lei. Toda movimentação deve ser feita por transferência eletrônica, com identificação do beneficiário final e crédito na conta do fornecedor ou prestador; pagamento em espécie só é admitido se o termo o autorizar, diante da impossibilidade física de transferência (art. 53). O órgão parceiro precisa monitorar a execução, conferir evidências e avaliar metas, sem repassar toda a carga de prova à OSC. A análise da prestação de contas requer decisão motivada.

O que mudou na regulamentação federal

O Decreto 11.948, de março de 2024, atualizou o Decreto 8.726/2016, que regulamenta a lei no âmbito federal. O texto determina que a administração federal adote procedimentos para orientar e facilitar as parcerias e estabeleça critérios para definir objetos, metas, custos e indicadores de avaliação de resultados. Também detalha, para a esfera federal, duas hipóteses que a própria Lei 13.019 já prevê para todos os entes: parcerias com recursos de emendas parlamentares sem chamamento público (art. 29 da lei), condicionadas no decreto à indicação de beneficiários e da ordem de prioridade pelo autor da emenda, e a dispensa de chamamento em serviços de educação, saúde e assistência social executados por OSCs previamente credenciadas (art. 30, VI, da lei). O decreto vale para a administração federal; estados, Distrito Federal e municípios têm regulamentos próprios, que não mudam automaticamente.

O que isso muda para o seu órgão

O recado para quem celebra parcerias é que a prestação de contas se prepara no começo, não no fim. Passos práticos, a partir das orientações do artigo:

1. **Antes de assinar:** defina metas mensuráveis, confira a coerência do orçamento e guarde as fontes da pesquisa de preços.
2. **No plano de trabalho:** liste as evidências que comprovarão cada etapa, como listas de presença, registros e relatórios.
3. **Na execução:** use a conta específica, confira as notas fiscais na entrada e acompanhe as metas todo mês, formalizando por escrito qualquer ajuste.
4. **Na análise:** motive a decisão e registre as diligências feitas.
5. **No fechamento:** o art. 69 da Lei 13.019 prevê prestação de contas em até 90 dias do término da vigência (ou ao fim de cada exercício, se a parceria passar de um ano), prorrogáveis por até 30 dias mediante justificativa; confirme o prazo fixado no termo.

Municípios com decreto local desatualizado têm uma tarefa a mais: comparar o texto com as mudanças federais de 2024 e decidir o que adotar. Sem regulamento claro, cada parceria vira um caso isolado, e isso aumenta o risco de glosa e de questionamento.

Também vale lembrar que a análise da prestação de contas pelo órgão público é parte da gestão da parceria. Comissão de monitoramento treinada, planilha de acompanhamento e pasta digital por parceria reduzem retrabalho e dão segurança ao servidor que assina o parecer final.

Fontes: Observatório da Nova Lei de Licitações, TCU, Acórdão 1770/2026-Plenário, Lei 13.019/2014 e Decreto 11.948/2024 (Planalto).

Fontes:

Prestação de contas no MROSC: o que os Tribunais de Contas exigem das OSCs — Observatório da Nova Lei de Licitações (novaleilicitacao.com.br)

Acórdão 1770/2026-Plenário (Ministério do Esporte) — TCU – Pesquisa de jurisprudência (pesquisa.apps.tcu.gov.br)

Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014 (MROSC) — Planalto (planalto.gov.br)

Decreto nº 11.948, de 12 de março de 2024 — Planalto (planalto.gov.br)

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 349 (7 out. 2026)

Análise e guias

IDEIAS DE HARVARD

O que é política pública? Seis elementos segundo Matt Andrews

Ao analisar 150 definições de política pública, Matt Andrews, da Harvard Kennedy School, identificou seis elementos essenciais do trabalho de política, que a administração precisa sustentar: propósito, solução e estratégia, mobilização de atores e autoridade, decisão eficaz, contexto e escolhas…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 349, art. 1 (7 out. 2026)



Imagem ilustrativa

A expressão “política pública” aparece em todos os documentos de governo, mas quase nunca é definida. Para Matt Andrews, professor da Harvard Kennedy School (HKS), a falta de clareza tem custo: organizações públicas que não sabem o que o trabalho de política exige acabam desenhadas de forma fragmentada. Seu artigo de agosto de 2026 busca resolver isso.

A ideia em resumo

Em Clarifying Public Policy for Stronger Public Administration in Development, publicado na revista *Public Administration and Development* em 20 de agosto de 2026, Andrews argumenta que a política pública é muito usada e pouco definida. Como o trabalho de política é grande parte do que as administrações fazem, definições imprecisas ou incoerentes produzem sistemas administrativos fragmentados ou desalinhados. O problema seria mais agudo em países em desenvolvimento, onde as visões predominantes do trabalho de política podem não corresponder ao que ele exige.

O que a pesquisa mostrou

O autor analisou 150 definições de política pública e identificou **seis elementos essenciais** do trabalho de política, que os sistemas administrativos precisam saber sustentar:

1. estabelecer o propósito e os objetivos da política;
2. conceber soluções e estratégia;
3. mobilizar atores e autoridade;
4. garantir decisões eficazes;
5. engajar-se com o contexto;
6. acomodar escolhas adequadas de processo.

Os elementos são apresentados como perguntas centrais que o trabalho de política precisa responder, o que oferece um quadro prático para projetar sistemas administrativos mais adequados. O resumo não informa teste empírico da aplicação do quadro.

O mesmo autor, em coautoria com Salimah Samji, defende em outro artigo de 2026 que a capacidade do Estado se constrói em ciclos de ação, reflexão e adaptação, o que combina com a ideia de que política é um trabalho de várias etapas, não um documento.

Como aplicar no Brasil

Muitas prefeituras têm um plano, um PPA e leis, mas poucas conseguem dizer, para cada política, quem faz o quê em cada um desses seis elementos. Um uso prático dos seis elementos, adaptado pela Evoluta, é um **checklist de desenho** para programas novos ou em revisão:

1. **Propósito e objetivos.** O problema está escrito em uma frase? Os objetivos são mensuráveis e estão no PPA e na LDO?
2. **Solução e estratégia.** Há alternativas comparadas, e a escolhida tem um caminho de implementação, com responsáveis e prazos?
3. **Atores e autoridade.** Quem precisa apoiar (prefeito, câmara, conselhos, estado, fornecedores, comunidade)? Quem tem autoridade legal para decidir cada etapa?
4. **Decisão eficaz.** Onde, quando e com que informação se decide? Há registro das decisões e dos motivos?
5. **Contexto.** Que condições locais (território, orçamento, cultura, legislação, calendário eleitoral) mudam o que funciona?
6. **Processo.** A forma de construir a política (audiência, grupo técnico, piloto, consulta) combina com o problema e com o prazo?

Aplique o checklist a duas ou três políticas prioritárias e veja onde há lacunas: normalmente, é no terceiro e no quarto elementos, que dependem de coordenação e não de texto.

Um exemplo: política de iluminação pública

Pense na revisão da política de iluminação pública. No primeiro elemento, o propósito: reduzir áreas escuras que a população aponta como inseguras, e não apenas trocar lâmpadas. No segundo, a estratégia: priorizar vias por reclamações e movimento. No terceiro, os atores: secretaria de serviços, distribuidora de energia, câmara, associações de bairro. No quarto, a decisão: quem aprova a priorização e com que dados. No quinto, o contexto: orçamento, calendário de contratos, características de cada bairro. No sexto, o processo: audiência, piloto em dois bairros, ajuste. O exemplo é da Evoluta e mostra como o quadro vira roteiro de reunião, com uma página por política.

Cuidados e limites

O artigo analisa definições de política pública, isto é, literatura; não testa o quadro em governos reais, e o resumo não explica como as 150 definições foram selecionadas e codificadas. Seis elementos não substituem diagnóstico, dados e participação. O texto também se dirige à

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 349 (7 out. 2026)

administração em países em desenvolvimento de modo geral, não ao Brasil, e a aplicação a municípios brasileiros é nossa. Questões legais do ciclo orçamentário e de participação devem seguir a legislação e a orientação da procuradoria e do controle interno. Este texto é uma leitura própria da Evoluta, sem vínculo da empresa com a HKS.

Fontes:
Clarifying Public Policy for Stronger Public Administration in Development (Matthew Andrews) — Harvard Kennedy School; Public Administration and Development (hks.harvard.edu)
Can Outsiders Help Build State Capability? Lessons from Ted Lasso (Andrews e Samji) — Harvard Kennedy School, BSC Working Paper Series (hks.harvard.edu)

MODELOS E FRAMEWORKS DE GESTÃO

Jobs to be Done: o problema que o cidadão quer resolver

Jobs to be Done (tarefas a cumprir) é uma forma de olhar para o serviço a partir do problema que a pessoa quer resolver, e não do perfil dela ou do produto oferecido. A origem é disputada entre Clayton Christensen,…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 349, art. 2 (7 out. 2026)



Imagem ilustrativa

O **Jobs to be Done** (JTBD), em tradução livre "tarefas a serem cumpridas", parte de uma pergunta simples: que problema a pessoa está tentando resolver quando procura este serviço? A ideia é que as pessoas "contratam" produtos e serviços para realizar uma tarefa em sua vida, e que entender essa tarefa explica melhor o comportamento do que idade, renda ou escolaridade. Para a gestão municipal, o conceito ajuda a desenhar o serviço a partir do que o cidadão quer, e não do que o órgão está acostumado a oferecer.

O que é o Jobs to be Done e quem o criou

A origem é disputada, e vale dizer isso com clareza. O professor Clayton Christensen popularizou a ideia em livros e em artigos da *Harvard Business Review*, como o publicado em setembro de 2016, assinado por ele e outros três autores, que argumenta que a inovação deixa de ser uma aposta quando se entende por que os clientes fazem as escolhas que fazem. Já Anthony Ulwick, fundador da consultoria Strategyn, afirma ter desenvolvido a base teórica e o método de inovação orientada por resultados (*Outcome-Driven Innovation*), e critica o exemplo mais famoso de Christensen, o do milk-shake vendido de manhã a quem enfrenta um trajeto longo e entediante.

Para Ulwick, a tarefa é o objetivo que a pessoa quer cumprir, descrito sem citar a solução, e o trajeto é só a circunstância. No caso do milk-shake, segundo ele, a tarefa seria tomar café da manhã a caminho do trabalho. Ulwick tem interesse comercial no método, então o relato dele deve ser lido como um dos lados do debate. Este texto é uma explicação própria, sem vínculo com os autores ou suas instituições.

Por que funciona no setor público

Serviços públicos costumam ser organizados por competência do órgão: a secretaria faz o que a lei determina. O cidadão, porém, tem uma tarefa de vida: matricular o filho, abrir um pequeno negócio, conseguir um exame, resolver uma pendência de imposto. Quando o desenho parte da tarefa, é mais fácil ver etapas que o cidadão não deveria enfrentar, como levar o mesmo documento a três balcões.

Além disso, olhar para a tarefa evita cair em categorias amplas e pouco úteis, como "idosos" ou "jovens". Duas pessoas de perfis muito diferentes podem ter a mesma tarefa, e duas do mesmo perfil podem ter tarefas distintas. Um limite: nem todo serviço público é uma escolha. Há obrigações, como pagar um tributo, em que o cidadão não "contrata" nada. Nesses casos, a lente ajuda a facilitar o cumprimento, mas não a decidir se o serviço deve existir.

Como aplicar na prefeitura, passo a passo

1. **Escolha um serviço com muita procura ou muita reclamação.**
2. **Converse com quem o usa.** Pergunte o que a pessoa tentava resolver, o que fez antes, o que a fez procurar a prefeitura e o que quase a fez desistir.
3. **Escreva a tarefa em uma frase.** Um modelo útil é: "quando [situação], eu quero [resultado], para [objetivo]". Evite citar o serviço atual.
4. **Liste as etapas que a pessoa percorre para cumprir a tarefa.**
5. **Marque onde ela sofre.** Que passos são lentos, confusos ou caros?
6. **Compare com o desenho atual.** O serviço ajuda ou atrapalha cada etapa?
7. **Redesenhe e teste.** Ajuste o fluxo, a linguagem e os canais para facilitar a tarefa, e meça o resultado.

Ficha para preencher

Use a ficha abaixo para cada serviço. Adapte à legislação e à realidade do seu órgão.

- Campo — O que escrever
- Situação do cidadão —
- Tarefa que ele quer cumprir (sem citar o serviço) —
- Alternativas que ele usa hoje, inclusive informais —
- Etapas em que sofre ou desiste —
- Ajustes propostos —
- Indicador para acompanhar —

Exemplo prático

Exemplo hipotético. Uma prefeitura nota que poucos pequenos comerciantes procuram o setor de licenciamento. Em vez de dividir o público por porte, a equipe conversa com comerciantes e descobre que a tarefa deles é "abrir o negócio sem correr risco de multa". Eles não sabem qual licença vem primeiro e recorrem a conhecidos. A prefeitura passa a oferecer um roteiro simples, em ordem,

com os documentos de cada etapa, e um atendimento único para tirar dúvidas. O serviço continua o mesmo; o que muda é que ele passa a responder à tarefa do cidadão.

Erros comuns

- **Descrever a tarefa com o nome do serviço.** "Pedir alvará" é o serviço; "poder funcionar dentro da lei" é a tarefa.
- **Confundir tarefa com perfil.** Idade e renda não explicam o que a pessoa quer resolver.
- **Pesquisar só com servidores.** A tarefa se descobre na conversa com quem usa.
- **Esquecer as exigências legais.** O redesenho deve respeitar as normas, e algumas etapas só mudam por lei.
- **Tratar o método como receita.** Há mais de uma escola, e é possível combinar entrevistas simples com dados do próprio órgão.

Perguntas frequentes

Quem criou o Jobs to be Done?

A origem é disputada: Christensen popularizou a ideia, e Ulwick afirma ter desenvolvido o método de forma independente. A fonte de cada lado tem seu viés.

Qual a diferença para uma persona?

A persona descreve um perfil de pessoa. O Jobs to be Done descreve a tarefa que essa pessoa quer cumprir, que pode ser a mesma para perfis diferentes.

Precisa de pesquisa estatística?

Não para começar. Poucas entrevistas bem conduzidas já revelam a tarefa e os obstáculos principais.

Serve para serviços obrigatórios?

Serve para facilitar o cumprimento. Mas a decisão sobre o que é obrigatório continua na lei.

Fontes:
Know Your Customers' Jobs to Be Done — Harvard Business Review (hbr.org)
Market segmentation is soured by milkshake marketing — Strategyn (strategyn.com)

DECISÕES COMENTADAS

Representação ao TCU sem recurso prévio: Acórdão 1.063/2026

Em 29/04/2026, o Plenário do TCU orientou sua área técnica a não rejeitar representações de licitantes só porque a empresa não recorreu antes ao órgão licitante. O Acórdão 1.063/2026 afeta municípios porque amplia as portas de acesso ao controle externo.

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 349, art. 3 (7 out. 2026)



Imagem ilustrativa

Uma empresa que quer questionar uma licitação no Tribunal de Contas da União (TCU) precisa antes recorrer ao próprio órgão licitante? Não, segundo o **Acórdão 1.063/2026-Plenário**, aprovado por unanimidade na sessão de 29 de abril de 2026, com relatoria do ministro Benjamin Zymler. A decisão não muda a lei, mas muda a forma como o Tribunal trata esse tipo de pedido, e isso interessa tanto a quem compra quanto a quem vende para o governo.

O caso concreto

O processo tratou de representação de uma empresa sobre o Pregão 90.020/2025, do Superior Tribunal de Justiça, que visava à contratação de solução web para gestão de consignações em folha de pagamento e da margem consignável. A empresa foi ao TCU enquanto recursos administrativos ainda estavam pendentes no órgão. O TCU conheceu da representação, mas, por não ver risco, materialidade ou relevância suficientes, encaminhou a documentação ao STJ e ao seu controle interno e arquivou o processo.

A orientação que vale para todos

O ponto central está no item 9.3 do acórdão: o Tribunal orientou a unidade de auditoria especializada em contratações a **abster-se de propor o não conhecimento** de representações ou denúncias fundadas no art. 170, § 4º, da Lei 14.133/2021 unicamente porque o licitante não recorreu antes ao órgão. Os fundamentos registrados no dispositivo são dois:

- a lei não prevê esse impedimento;
- a teoria das linhas de defesa, que fortalece os controles internos das organizações, não se relaciona com o potencial interesse público de a Corte tratar da matéria.

Isso não significa que o TCU julgará toda representação. Quando o caso não tem risco, materialidade ou relevância, a Corte pode devolver o assunto ao órgão e ao seu controle interno, como ocorreu aqui. Segundo análise publicada pelo escritório Justen, Pereira, Oliveira & Talamini, a pendência de recurso administrativo pode pesar na avaliação sobre a necessidade de atuação imediata do TCU, mas não é condição para conhecer da representação.

O que isso muda para o seu órgão

Para a prefeitura ou a câmara que licita com recursos federais, a mensagem é prática: **o fornecedor insatisfeito pode procurar o controle externo mesmo com recurso em andamento**. Algumas providências ajudam a atravessar esse cenário:

1. Decida os recursos e impugnações com prazo e motivação, porque a demora pode ser usada como argumento para levar o caso a outra instância.
2. Mantenha o processo organizado e acessível: o TCU pode pedir cópia integral, e a rapidez da resposta influencia a imagem do órgão.
3. Fortaleça a atuação do controle interno e da assessoria jurídica na análise de editais, já que o Tribunal costuma devolver ao controle interno os casos de

menor relevância.
4. Responda a diligências do Tribunal dentro do prazo e com documentos completos.
5. Registre como a administração tratou cada questionamento do licitante, mesmo quando decide mantê-lo sem alteração.

E para quem fornece ao governo

A decisão reduz uma barreira de admissibilidade, mas não garante análise de mérito. Quem vai ao TCU precisa demonstrar risco, materialidade ou relevância, e continua valendo a regra de ouro: recorrer no prazo ao órgão licitante preserva direitos e costuma ser mais rápido para casos simples.

O acórdão trata de um processo no âmbito federal, mas o art. 170, § 4º, da Lei 14.133 vale para qualquer ente. Os tribunais de contas estaduais e municipais têm regimentos próprios e podem adotar entendimento diferente; confira o do seu tribunal de contas.

Fontes:
Ata nº 14, de 29 de abril de 2026 (Sessão Ordinária do Plenário) — Acórdão 1.063/2026 — Tribunal de Contas da União (tcu.gov.br)
A admissibilidade de representação perante o TCU sem prévia interposição de recurso administrativo na licitação: análise do Acórdão 1.063/2026-Plenário (Informativo nº 235) — Justen, Pereira, Oliveira & Talamini (justen.com.br)

IDEIAS DE HARVARD

Segurança viária: por que líderes evitam soluções que salvam vidas

Justin de Benedictis-Kessner, da Harvard Kennedy School, explica por que prefeitos e vereadores demoram a adotar medidas comprovadamente seguras, como ciclovias protegidas: custos visíveis e benefícios invisíveis, participação desigual e preferência pelo status quo. A leitura serve a quem decide…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 349, art. 5 (7 out. 2026)

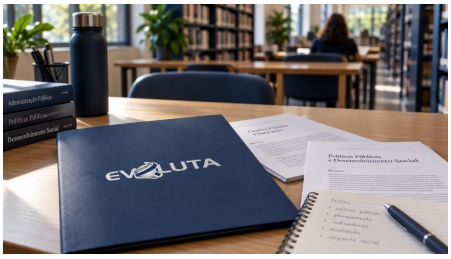

Imagem ilustrativa

A **segurança viária** é um dos temas em que a evidência técnica costuma estar à frente da decisão política. Em entrevista publicada pela Harvard Kennedy School (HKS) em julho de 2026, o professor Justin de Benedictis-Kessner, que pesquisa política urbana e transportes, explica por que líderes locais hesitam em adotar soluções que reduzem mortes no trânsito.

A ideia em resumo

A entrevista Traffic-related deaths are a problem in American cities—but politicians are slow to embrace fixes (24 de julho de 2026) parte da morte de uma planejadora de transportes de Boston, atropelada quando pedalava em uma ciclofaixa sem proteção física. O pesquisador argumenta que medidas eficazes enfrentam três barreiras: regras técnicas antigas, custo e oposição local. E que a oposição se alimenta de um problema político, a assimetria entre o que se vê e o que se ganha.

O que a pesquisa mostrou

Os principais pontos da entrevista, nos termos do texto da HKS:

- **Escala do problema:** cerca de 40 mil mortes por ano no trânsito dos Estados Unidos, taxa alta em comparação com países semelhantes. Em 2024, mais de 8 mil pedestres e ciclistas morreram, segundo dados da agência de segurança viária americana.
- **Ciclovias protegidas são mais seguras:** a separação física é mais fácil de entender para todos os usuários e reduz colisões. Elas também encurtam as travessias de pedestres e costumam estreitar as faixas de carros, o que reduz a velocidade, e a velocidade menor reduz muito a chance de um acidente ser fatal.
- **Apoio público:** pesquisas em andamento do autor mostram que maiorias em muitas cidades apoiam ciclovias, câmeras de velocidade e de avanço de sinal e faixas de ônibus.
- **Por que a decisão emperra:** custos visíveis (vagas perdidas, faixas reduzidas) e benefícios invisíveis (mortes que não acontecem); participação desigual (quem comparece a reuniões tende a ser mais rico, mais velho e proprietário de imóvel, o que distorce a percepção do apoio); e a tentação de escolher o status quo. Em suas palavras: “Instead of acknowledging a real policy tradeoff, leaders can sometimes favor doing nothing” (em vez de reconhecer um dilema real, líderes podem preferir não fazer nada).

Outra publicação da HKS, Partisan Polarization and Representation in Local Politics (agosto de 2026), usa pesquisas com prefeitos entre 2015 e 2023 e com 25.072 moradores de 90 cidades; encontrou que prefeitos tomam posições alinhadas com a maioria de seus eleitores cerca de 69% das vezes. Os dados servem de lembrete de que medir a opinião da maioria é diferente de ouvir quem fala mais alto.

Como aplicar no Brasil

As cidades brasileiras enfrentam disputas parecidas ao reduzir velocidade, implantar faixas exclusivas, criar ciclovias ou fiscalizar com radares. Um roteiro adaptado pela Evoluta:

1. **Comece pelos dados de sinistros.** Mapeie onde, quando e com quem acontecem mortes e feridos graves, e priorize os pontos críticos. Isso desloca o debate de preferências para vidas.
2. **Mostre o benefício invisível.** Traduza velocidade e risco em linguagem simples: a que velocidade um atropelamento tende a ser fatal, quantos casos ocorreram no trecho.
3. **Meça a opinião da cidade, não só a das reuniões.** Combine audiências com uma pesquisa de amostra representativa, aplicada por bairro, e canais digitais acessíveis a quem não pode ir às reuniões.
4. **Teste antes de consolidar.** Intervenções temporárias e reversíveis,

com medição de velocidade, conflitos e fluxo antes e depois, reduzem o medo e permitem ajustes.

5. **Reconheça as perdas.** Se haverá menos vagas de estacionamento, diga com antecedência e apresente a contrapartida.
6. **Comunique com constância.** Mostre os resultados, inclusive os parciais, e corrija o que não funcionou.

Como falar de custos e benefícios na prática

Um bom começo é preparar, para cada intervenção, uma ficha de uma página com quatro números: sinistros graves no trecho nos últimos três anos, velocidade média medida, vagas ou faixas afetadas e custo da obra. Em uma audiência, a ficha ajuda a mostrar o que se ganha e o que se perde, no mesmo papel. Depois da implantação, repita as medições. A ficha é sugestão da Evoluta e dialoga com o alerta do pesquisador de que custos visíveis dominam o debate quando os benefícios não são mostrados.

Cuidados e limites

A entrevista trata de cidades americanas, com normas e cultura viária próprias, e não apresenta estudo novo; remete a pesquisas em andamento do autor. As competências do município brasileiro em trânsito, as normas técnicas e a legislação nacional devem ser consultadas, assim como o órgão gestor de trânsito. Em obras e sinalização, a decisão técnica é de profissionais habilitados. Este texto é uma leitura própria da Evoluta, sem vínculo da empresa com a HKS.

Fontes:

Traffic-related deaths are a problem in American cities—but politicians are slow to embrace fixes (entrevista com Justin de Benedictis-Kessner) — Harvard Kennedy School (hks.harvard.edu)

Partisan Polarization and Representation in Local Politics (de Benedictis-Kessner, Einstein, Glick, Palmer, Warshaw) — Harvard Kennedy School, Faculty Research Working Paper (hks.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

Gestão de Parcerias com o Terceiro Setor (MROSC – Lei 13.019/2014)
Elaboração de chamamentos públicos, termos de colaboração e termos de fomento, com apoio em outros instrumentos…

Planejamento Governamental — Plano de Governo, PPA, LDO e LOA
Alinhamento das prioridades de governo aos instrumentos de planejamento e orçamento, com definição de programas, objetivos,…

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 349 (7 out. 2026)
Redação	observatorio@evoluta.adm.br
ISSN	3086-9293