OBSERVATÓRIO
EVOLUTA
ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 344, art. 7 (28 set. 2026)
evoluta.adm.br/observatorio/

IDEIAS DE HARVARD

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

Por Redação Observatório Evoluta · 28/09/2026 às 18h04



Imagem ilustrativa

EM RESUMO

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 que resultados levam anos. Os números do projeto são informados pela própria entrevistada.

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 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)
https://www.hks.harvard.edu/faculty-research/policy-topics/development-economic-growth/how-us-aid-agency-and-government
Lei nº 11.445/2007 (diretrizes nacionais para o saneamento básico) — Planalto
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11445.htm

COMO CITAR

REDAÇÃO OBSERVATÓRIO EVOLUTA. Projeto de água e saneamento: 3 lições de uma obra na Mongólia. **Observatório Evoluta**, Araraquara, v. 0, n. 344, art. 7, 28 set. 2026. ISSN 3086-9293. Disponível em: https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/projeto-agua-saneamento-licoes-mongolia-fatema-sumar-hks/. Acesso em: 26 nov. 2026.

REGISTRO DA MATÉRIA
Observatório Evoluta · ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 344, art. 7 (28 set. 2026)
Versão on-line:
https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/projeto-agua-saneamento-licoes-mongolia-fatema-sumar-hks/

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 344, art. 7
Registro 30869293 00 0344 0007