OBSERVATÓRIO
EVOLUTA
ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 242, art. 2 (3 fev. 2026)
evoluta.adm.br/observatorio/

IDEIAS DE HARVARD

Parceria com organizações para atividades de contraturno: Glendale

Por Redação Observatório Evoluta · 03/02/2026 às 14h20



Imagem ilustrativa

EM RESUMO
Sem verba para manter sozinha as atividades de contraturno para crianças, a cidade americana de Glendale passou a operar centros comunitários com organizações sem fins lucrativos. O Government Performance Lab, da Harvard Kennedy School, ajudou a redesenhar consulta ao mercado, edital e gestão do contrato. A segunda tentativa atraiu quatro propostas. O caso serve a municípios que fazem parcerias com a sociedade civil.

Muitas prefeituras brasileiras mantêm atividades de contraturno, esporte e cultura por meio de parcerias com organizações da sociedade civil. O problema aparece quando o chamamento não atrai ninguém qualificado, o padrão de qualidade varia e a prefeitura quase não sabe o que acontece depois da assinatura. Essa foi a situação de Glendale, no Arizona, relatada pelo Government Performance Lab (GPL), da Harvard Kennedy School (HKS), em "Working with Community Organizations to Provide Out-of-School Programs for Youth in Glendale, Arizona", de 2019. O caso mostra como estruturar uma **parceria com organizações da sociedade civil** voltada a resultados.

A ideia em resumo

Com a economia fraca e menos recursos, a cidade decidiu terceirizar a operação de vários centros comunitários em bairros de baixa renda a entidades sem fins lucrativos: a prefeitura pagava a estrutura e a manutenção, e o operador, a equipe e a programação. A primeira chamada não recebeu nenhuma resposta qualificada, e a cidade acabou firmando acordos com várias organizações, difíceis de comparar em qualidade. Quando os contratos venceram, o GPL ajudou a redesenhar o processo em três etapas.

O que a experiência mostrou

- **Consulta prévia ao mercado.** A cidade publicou um pedido de informações para entender quem podia prestar o serviço e

com que modelo financeiro, inclusive se uma organização conseguiria operar sem subsídio. O documento foi formatado como um folheto convidativo, o que atraiu mais interessados.

- **Edital voltado a resultados.** O texto passou a destacar metas e resultados desejados, em linguagem simples, com apoio da prefeitura em elaboração de currículo, captação de recursos e articulação com outros parceiros, e com exigência de relatórios de dados. Uma planilha de resposta e uma lista de verificação ajudaram organizações com pouca experiência em editais.
- **Gestão ativa do contrato.** O departamento de parques definiu uma reunião inicial para pactuar expectativas e, depois, reuniões mensais e trimestrais com dados, troca de boas práticas e solução de problemas em tempo real.
- **Resultados relatados.** O novo edital recebeu quatro propostas e foram identificados operadores qualificados para quase todos os centros. A planilha de resposta também ajudou a comissão a pontuar propostas com mais objetividade, algo que não estava previsto. A cidade contratou um coordenador sênior para cuidar das parcerias, e o GPL treinou cerca de 100 servidores em editais e gestão de contratos por resultados.

Há um detalhe de desenho valioso: o objetivo da prefeitura não era só contratar, mas alinhar metas, indicadores e colaboração com os prestadores. Depois dos primeiros resultados, a cidade adotou a contratação por resultados como iniciativa de seu plano estratégico e passou a trabalhar para ter uma equipe estratégica multidisciplinar de compras.

Como aplicar no Brasil

- **Ouça as organizações antes do chamamento.** Em vez de repetir o modelo do ano anterior, abra um diálogo com as entidades locais sobre capacidade, custos e dificuldades. No Brasil, a parceria com organização da sociedade civil segue a Lei 13.019/2014: o termo de colaboração ou de fomento é, em regra, precedido de chamamento público (art. 24), e as próprias entidades podem propor parcerias pelo Procedimento de Manifestação de Interesse Social (art. 18). Se o objeto for contrato de prestação de serviço, vale a Lei 14.133/2021. A assessoria jurídica define o instrumento.
- **Escreva o objeto em termos de resultado.** Diga que mudança se espera nas crianças e nas famílias, não só quais atividades serão feitas, e quais relatórios serão exigidos.
- **Facilite a participação de entidades pequenas.** Linguagem direta, planilha de resposta e lista de documentos reduzem a barreira sem baixar o rigor.
- **Combine a rotina de acompanhamento no início:** reunião de abertura, indicadores, calendário de encontros e quem na prefeitura é o ponto de contato.
- **Peça informação antes de pedir proposta.** Um questionário curto às entidades da cidade mostra se alguém consegue operar com o valor previsto e quais exigências afastam interessados.
- **Designe um responsável pela relação com os parceiros** e capacite os servidores em gestão de parcerias e de contratos.

Cuidados e limites

A publicação é um relato de projeto, escrito pelo GPL sobre a própria assistência técnica, e traz resultados iniciais, sem avaliação de impacto sobre as crianças atendidas. Quatro propostas indicam melhora na competição, mas não provam qualidade dos serviços. No Brasil, parcerias com organizações da sociedade civil, convênios e contratos seguem regras próprias de seleção, prestação de contas e fiscalização, e cabe à assessoria jurídica indicar o instrumento adequado em cada caso. 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:

Working with Community Organizations to Provide Out-of-School Programs for Youth in Glendale, Arizona — Harvard Kennedy School, Government Performance Lab
https://govlab.hks.harvard.edu/insight/partnering-with-community-organizations-to-provide-out-of-school-programs-for-youth-in-glendale-arizona/

Partnering with Community Organizations to Provide Out-of-School Programs for Youth in Glendale, Arizona (project feature, PDF) — Harvard Kennedy School, Government Performance Lab
https://govlab.hks.harvard.edu/wp-content/uploads/2019/05/glendale_project_feature.pdf

Lei nº 14.133/2021 — Planalto
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm

Lei nº 13.019/2014 (Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil) — Planalto
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm

COMO CITAR

REDAÇÃO OBSERVATÓRIO EVOLUTA. Parceria com organizações para atividades de contraturno: Glendale. **Observatório Evoluta**, Araraquara, v. 0, n. 242, art. 2, 3 fev. 2026. ISSN 3086-9293. Disponível em: https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/parceria-com-organizacoes-contraturno-edital-por-resultados-glendale-gpl/. Acesso em: 29 nov. 2026.

REGISTRO DA MATÉRIA

Observatório Evoluta · ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 242, art. 2 (3 fev. 2026)
Versão on-line:
https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/parceria-com-organizacoes-contraturno-edital-por-resultados-glendale-gpl/

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 242, art. 2
24202 >
9 773029 290008
Registro 30869293 00 0242 0002