OBSERVATÓRIO
EVOLUTA
ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 254, art. 1 (10 mar. 2026)
evoluta.adm.br/observatorio/

IDEIAS DE HARVARD

Parcerias entre setores nas cidades: aprender com os tropeços

Por Redação Observatório Evoluta · 10/03/2026 às 18h18



Imagem ilustrativa

EM RESUMO
Estudo de Santiago Pulido-Gómez, Jorrit de Jong e Jan Rivkin, publicado em 2025, comparou nove colaborações entre setores em três cidades dos EUA. O que separou as bem-sucedidas das fracassadas foi a forma de reagir aos problemas: aprender juntas ou culpar o parceiro. Cinco ações aumentam a chance de aprendizado. É leitura útil para prefeituras que trabalham com empresas, universidades e organizações sociais.

Prefeituras recorrem cada vez mais a alianças com empresas, universidades, fundações e organizações sociais para tratar de educação, segurança e desenvolvimento econômico. Os resultados variam muito. O artigo "Cross-Sector Collaboration in Cities: Learning Journey or Blame Game?", de Santiago Pulido-Gómez, Jorrit de Jong (Harvard Kennedy School, HKS) e Jan Rivkin, saiu em 2025 no *Journal of Public Administration Research and Theory* e procura entender por que algumas **parcerias entre setores** dão certo e outras não.

A ideia em resumo

Segundo os autores, o fator decisivo é como a parceria reage aos contratempos. Quando os parceiros tratam o problema como comum, criam espaços para resolvê-lo juntos, antecipam os movimentos uns dos outros e redistribuem tarefas, a confiança aumenta. Quando cada um joga a responsabilidade no outro, vêm o desgaste, a inação e a perda de confiança. Os autores chamam os dois caminhos de laço de aprendizado mútuo e laço de culpa mútua.

O que a pesquisa mostrou

- **Método.** Estudo comparativo de nove colaborações em três cidades americanas (grandes, com prefeito forte) e três áreas: educação, segurança pública e desenvolvimento econômico. Usou 110 entrevistas individuais, nove entrevistas em grupo e documentos. Cada colaboração tinha entre três e sete anos e envolvia pelo menos dois setores.
- **Todas começaram bem.** Partiram de confiança e passaram

ao compromisso e à ação. Os contratempos (saída de pessoas, corte de verbas, derrota em votação, abandono de parceiros) dividiram os caminhos. A maioria apresentou os dois padrões em momentos diferentes.

- **Adaptar vale mais que o formato.** Nenhum modo de governança (compartilhada, liderada por uma organização ou coordenada por uma entidade administradora) previu o sucesso. As menos bem-sucedidas nunca mudaram de modo; duas das três mais bem-sucedidas mudaram.
- **Cinco ações favorecem o aprendizado:** apoiar-se em relações anteriores; contar com uma pessoa de confiança que circule entre os setores; envolver a comunidade; usar dados e evidências; e investir de propósito na solução conjunta de problemas, com reuniões regulares.
- **Exemplos.** Em uma cidade, parceiros de segurança foram a reuniões comunitárias já existentes e usaram agentes de aproximação. Em outra, uma colaboração de desenvolvimento econômico usou dados para classificar projetos viários, o que deu respaldo político para resistir a pressões. O contraste apareceu em uma colaboração de educação que atendia só um dos muitos distritos escolares e perdeu a confiança de lideranças empresariais.

Os autores tiram três recomendações práticas: reforçar os cinco fatores desde o lançamento; discutir cedo a resposta aos contratempos e combinar um plano que promova o aprendizado, reconstrua a confiança e crie estruturas de resolução de problemas; e não procurar um modelo de governança perfeito, revisando se o atual ainda serve e estando pronto para mudá-lo.

Como aplicar no Brasil

- **Combine, no início, como reagir aos problemas.** Antes de assinar o instrumento da parceria, converse com os parceiros sobre o que fazer quando algo der errado: quem reúne os dados, quem convoca a reunião, como se redistribuem as tarefas.
- **Escolha uma pessoa de confiança como ponte.** Um articulador conhecido nos setores envolvidos mantém a confiança nas crises. Em consórcios e pactos regionais, designe um responsável formal.
- **Use dados para decidir, não para acusar.** Reuniões regulares com indicadores comuns ajudam a discutir o problema, e não os culpados. No estudo, dados deram respaldo a uma colaboração para resistir a pressões.
- **Revise o arranjo de governança.** Se a parceria emperrou, reavalie quem coordena e como se decide. As adaptações devem respeitar o instrumento firmado: com organização da sociedade civil, termo de colaboração, de fomento ou acordo de cooperação (sem repasse de recursos), pela Lei 13.019/2014; em convênios e acordos com outros entes, a Lei 14.133/2021 se aplica no que couber (art. 184); em contratos, a Lei 14.133 integralmente.
- **Reserve tempo fixo para resolver problemas juntos.** Os casos bem-sucedidos mantinham reuniões regulares, às vezes quinzenais ou semanais, que tiravam o grupo do improviso e o levavam à prevenção.
- **Escute a comunidade.** A participação serve para transformar confiança em ação e para dar legitimidade.

Cuidados e limites

A amostra é pequena e não aleatória: nove colaborações em três cidades americanas de mais de 100 mil habitantes, escolhidas entre prefeitos que participaram de um programa de liderança dos próprios autores. Os resultados vêm de entrevistas e documentos, e os autores reconhecem que o sucesso também pode facilitar a adaptação, e não só o contrário. Os achados são uma proposta teórica a ser testada, e não valem automaticamente para municípios brasileiros, nem para parcerias maduras ou de outros setores. 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:

Cross-Sector Collaboration in Cities: Learning Journey or Blame Game? — Harvard Kennedy School (Journal of Public Administration Research and Theory)
https://www.hks.harvard.edu/publications/cross-sector-collaboration-cities-learning-journey-or-blame-game

Cross-Sector Collaboration in Cities: Learning Journey or Blame Game? (artigo completo) — Journal of Public Administration Research and Theory, Oxford University Press
https://academic.oup.com/jpart/article/35/2/117/7945708

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. Parcerias entre setores nas cidades: aprender com os tropeços. **Observatório Evoluta**, Araraquara, v. 0, n. 254, art. 1, 10 mar. 2026. ISSN 3086-9293. Disponível em: https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/parcerias-entre-setores-nas-cidades-aprender-com-tropecos-ou-culpar-pulido-gomez-de-jong-rivkin/. Acesso em: 27 nov. 2026.

REGISTRO DA MATÉRIA

Observatório Evoluta · ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 254, art. 1 (10 mar. 2026)
Versão on-line:
https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/parcerias-entre-setores-nas-cidades-aprender-com-tropecos-ou-culpar-pulido-gomez-de-jong-rivkin/

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 254, art. 1
25401
Registro 30869293 00 0254 0001