Observatório *Evoluta*

Notícias e análises da administração pública

Edição nº 20 · Ano 1 domingo, 8 de novembro de 2026

INSIGHTS E IDEIAS DE BOA GESTÃO

Experiência do usuário no serviço público: o que é e como medir

Experiência do usuário no serviço público é o conjunto do que o cidadão vive ao buscar informação, esperar, ser atendido e receber resposta. Quatro dimensões e poucos indicadores, como tempo de espera e resolutividade, permitem medir e melhorar, dentro do…

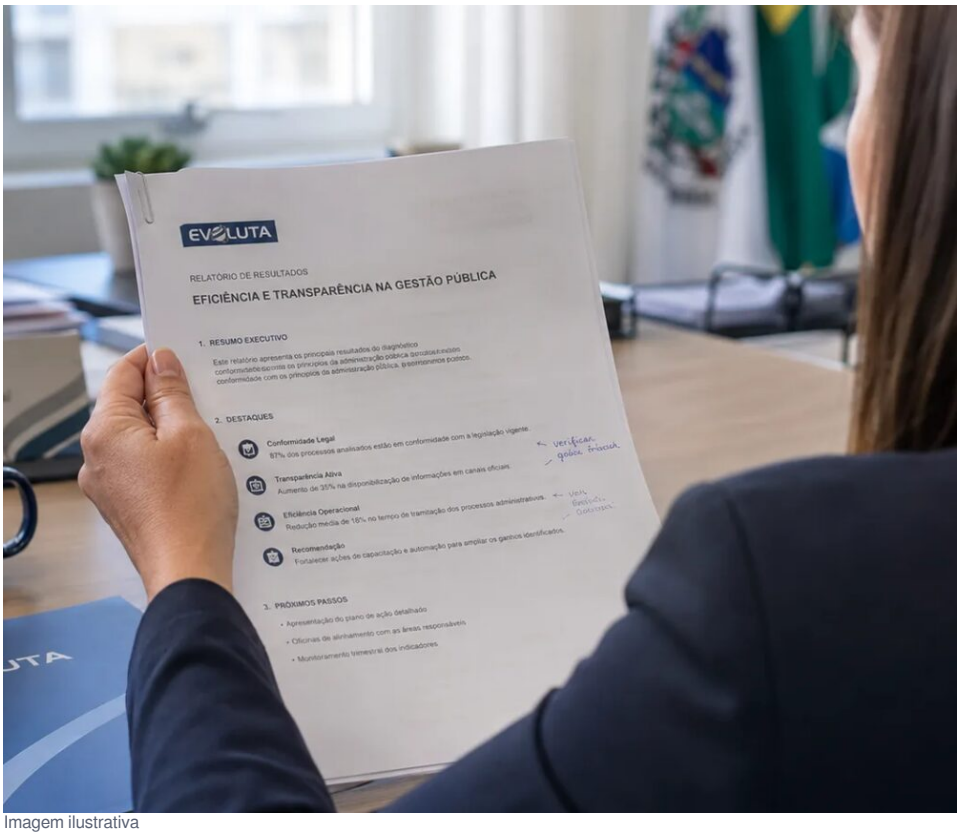


Imagem ilustrativa

NESTA EDIÇÃO

Experiência do usuário no serviço público: o que é e como medir	2
Análise e guias: 4 artigos	3
Prazos e expediente	8

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Parecer jurídico na administração: natureza e responsabilidade

O parecer jurídico orienta a decisão do gestor, mas, em regra, não a substitui. Este texto explica a diferença entre parecer facultativo, obrigatório e vinculante, quando a lei exige a análise jurídica, como se divide a…

INSIGHTS E IDEIAS DE BOA GESTÃO

Lean government e Six Sigma: diferenças e onde entra o BPM

Lean government busca eliminar desperdício e espera no fluxo; Six Sigma reduz variação e defeito com medição estatística; BPM desenha e acompanha processos de ponta a ponta. O texto compara os três, indica qual problema de…

INSIGHTS E IDEIAS DE BOA GESTÃO

Governança de OSC: o que é e por que importa para o repasse

Governança de organizações da sociedade civil é o desenho que define quem decide, quem controla e quem responde pelos recursos da entidade. O poder público examina estatuto, diretoria e documentos antes de firmar uma parceria. Entender…

INSIGHTS E IDEIAS DE BOA GESTÃO

Experiência do usuário no serviço público: o que é e como medir

Experiência do usuário no serviço público é o conjunto do que o cidadão vive ao buscar informação, esperar, ser atendido e receber resposta. Quatro dimensões e poucos indicadores, como tempo de espera e resolutividade, permitem medir e melhorar, dentro do…

Experiência do usuário no serviço público é tudo o que a pessoa vive ao tentar resolver algo com o poder público. Ela procura a informação, descobre o que levar, espera, é atendida e tenta entender o que acontece depois. Medir isso não exige sistema caro: pede poucos indicadores bem escolhidos e disposição para ouvir quem usa o serviço.

O que é experiência do usuário em um serviço público

O conceito vem do design de serviços, mas a ideia é conhecida na administração. Trata-se de olhar o serviço pelo lado de quem o recebe, e não só pelo processo interno. Para o cidadão, um alvará, uma consulta ou uma matrícula são uma sequência de momentos, não um fluxo de papéis.

O padrão de serviços do governo britânico, o Service Standard, parte dessa lógica. O primeiro ponto pede que a equipe entenda os usuários e suas necessidades. A equipe deve olhar o contexto completo do que a pessoa tenta fazer, e não apenas o instante em que ela toca o governo.

O quarto ponto vai além do site. Ele pede testar todas as partes do serviço, inclusive as que ficam fora da internet, como cartas. Para o município, isso inclui o balcão, o telefone, o formulário em papel e a placa na porta.

Quatro dimensões: clareza, tempo, esforço e respeito

Para tornar o conceito mensurável, vale dividi-lo em quatro dimensões. Elas não vêm de uma norma; são um recorte prático para organizar perguntas e indicadores.

- **Clareza:** a pessoa sabe o que fazer, que documentos levar e aonde ir?
- **Tempo:** quanto ela espera na fila, no telefone e até a resposta final?
- **Esforço:** quantas idas, quantas cópias de documento e quantas vezes ela repete a mesma informação?
- **Respeito:** foi tratada com cortesia, sem constrangimento e com acessibilidade?

A quarta dimensão tem lastro legal. A Lei 13.460 inclui a cortesia entre os princípios do serviço público e a linguagem simples entre as diretrizes de quem atende.

Um exemplo ajuda. Imagine o balcão de protocolo: a pessoa chega sem saber que precisa de um comprovante de endereço, é mandada para casa, volta no dia seguinte e espera outra vez. Nenhum relatório de produtividade registra essa segunda ida, mas ela marca a experiência inteira.

Indicadores simples: tempo de espera e resolutividade

Comece pelo que o órgão já consegue contar. Quatro indicadores cobrem boa parte do problema:

1. **Tempo de espera:** da chegada ao início do atendimento.
2. **Tempo de resolução:** da primeira solicitação à resposta final.
3. **Resolutividade:** parcela das pessoas que resolvem o assunto sem precisar voltar.
4. **Satisfação:** nota que o usuário dá ao final do atendimento.

A resolutividade costuma ser a mais reveladora. Um atendimento rápido que obriga a pessoa a voltar três vezes só é rápido no relatório.

Defina cada indicador por escrito: quem mede, em que ponto e com que frequência. Sem isso, dois balcões medem coisas diferentes e os números não se comparam.

Registre os números em série, sempre no mesmo formato. Um indicador isolado diz pouco; a mesma medida repetida a cada período mostra se as mudanças funcionaram. Evite comparar balcões ou secretarias sem considerar o tipo de demanda de cada um.

Escuta direta e relação com a lei de defesa do usuário

Números mostram onde há problema, mas raramente explicam o porquê. Por isso o indicador deve vir acompanhado de escuta direta: conversas curtas com usuários e com quem atende, observação do balcão e leitura das manifestações da ouvidoria.

A Constituição, no art. 37, §3º, remete à lei a disciplina da participação do usuário e das reclamações sobre os serviços públicos. A Lei 13.460 cumpre esse papel. Ela garante ao usuário o direito de participar da avaliação dos serviços e prevê a avaliação continuada, com pesquisa de satisfação ao menos anual e publicação dos resultados.

A Lei do Governo Digital reforça o ponto nos canais online. Ela prevê a avaliação contínua da satisfação como funcionalidade da ferramenta digital de atendimento e o monitoramento dos serviços com base nesses resultados. Como a lei se aplica a cada município depende da regulamentação local.

Para transformar dados em melhorias, cruze três fontes: os indicadores, as manifestações da ouvidoria e o que os atendentes relatam. Quando as três apontam para o mesmo ponto, como a falta de informação sobre documentos, você tem uma causa provável. Trate-a primeiro, e só depois parta para ajustes menores.

A pesquisa de satisfação deve ser curta, aplicada ao final do atendimento e aberta a quem não reclama. Se só responde quem está insatisfeito, a média engana.

Como aplicar no seu município

1. **Escolha um serviço de grande procura,** como protocolo, alvará ou consulta médica agendada.
2. **Defina os quatro indicadores** e registre como cada um será medido.
3. **Meça durante algumas semanas,** sempre no mesmo ponto do

atendimento.

4. **Ouça uma amostra de usuários e de atendentes** e anote o que se repete.
5. **Escolha poucas melhorias,** com responsável e prazo, e comunique o que mudou.
6. **Publique os resultados** e repita a medição no mesmo formato.

Um trabalho de atendimento humanizado e experiência do usuário segue essa lógica: parte das jornadas e dos protocolos, revê os canais e capacita as equipes. Quando o gargalo é a informação ao cidadão, ajuda também estruturar o catálogo de serviços, com requisitos, prazos e canais em um só lugar.

Cada município tem regras próprias de organização do atendimento; confira a legislação local antes de fixar metas e prazos.

Fontes:
Lei 13.460, de 26 de junho de 2017 (texto publicado) — Senado Federal – Legislação (legis.senado.leg.br)
Lei 14.129, de 29 de março de 2021 – Governo Digital (publicação original) — Câmara dos Deputados – Legislação (www2.camara.leg.br)
Understand users and their needs (Service Standard, ponto 1) — GOV.UK – Service Manual (gov.uk)
Make the service simple to use (Service Standard, ponto 4) — GOV.UK – Service Manual (gov.uk)

Análise e guias

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Parecer jurídico na administração: natureza e responsabilidade

O parecer jurídico orienta a decisão do gestor, mas, em regra, não a substitui. Este texto explica a diferença entre parecer facultativo, obrigatório e vinculante, quando a lei exige a análise jurídica, como se divide a responsabilidade entre parecerista e…



Imagem ilustrativa

O parecer jurídico na administração pública é a manifestação escrita de um advogado, público ou contratado, sobre uma questão de direito. Ele serve para orientar quem tem competência para decidir. Em regra, o parecer esclarece e recomenda; quem decide, e responde pela decisão, é o gestor.

O que é um parecer e para que serve

Um parecer reúne os fatos do caso, as normas aplicáveis e uma conclusão fundamentada. Seu valor está na qualidade da análise, e não no carimbo que acompanha o processo.

Na rotina municipal, ele aparece em contratações, convênios, atos de pessoal, projetos de lei e respostas a órgãos de controle. O Manual de Boas Práticas Consultivas da Advocacia-Geral da União (AGU) descreve a orientação consultiva como instrumento de controle de legalidade, que não substitui a deliberação do gestor.

Parecer também não serve para justificar decisão já tomada. Quando chega depois do ato, perde a função preventiva de controle e vira apenas registro. Por isso, a consulta deve ocorrer antes da decisão, com tempo para análise e para eventuais ajustes.

Parecer opinativo, obrigatório e vinculante: qual a diferença?

Ao julgar o Mandado de Segurança 24.631, o Supremo Tribunal Federal (STF) distinguiu três situações de consulta jurídica, conforme o Informativo 475 da Corte.

- **Facultativa:** o gestor consulta se quiser e não fica preso à conclusão.
- **Obrigatória:** a lei exige que o ato passe pela consultoria antes de ser praticado. A autoridade pode adotar solução diversa, mas, segundo o Tribunal, após obter outro parecer.
- **Vinculante:** a lei manda decidir à luz do parecer, nos termos de sua conclusão, ou não decidir. O poder de decidir passa a ser, na prática, compartilhado.

Para um parecer ser vinculante, a lei precisa dizer isso. Sem previsão expressa, o parecer é opinativo, ainda que a consulta seja obrigatória. Confira sempre a legislação local, porque estatutos e leis orgânicas podem criar exigências próprias.

Quando a lei exige parecer

A Lei 14.133/2021 prevê que, ao final da fase preparatória, o processo de contratação segue ao órgão de assessoramento jurídico. Ele realiza o controle prévio de legalidade por meio da análise jurídica da contratação, como explica o Tribunal de Contas da União (TCU).

Esse controle alcança também contratações diretas, convênios, adesões a atas de registro de preços e termos aditivos. A lei admite dispensar a análise em hipóteses definidas previamente por ato da autoridade jurídica máxima, considerando fatores como baixo valor e baixa complexidade.

O modelo de assessoramento jurídico do município (procuradoria própria, cargos efetivos ou outro arranjo admitido em lei) depende da lei orgânica, da legislação local e do entendimento do Tribunal de Contas do estado. Em qualquer arranjo, é preciso haver algum órgão de assessoramento jurídico para cumprir a etapa de controle prévio.

Quem responde pelo parecer e quem responde pela decisão

O Estatuto da Advocacia (Lei 8.906/1994) garante ao advogado inviolabilidade por seus atos e manifestações, nos limites da lei. Ele responde pelos atos que praticar no exercício profissional com dolo ou culpa. A advocacia pública também se sujeita a esse regime, conforme o texto oficial.

A Lei de Introdução às Normas do Direito

Brasileiro (LINDB) acrescenta um critério: o agente público responde pessoalmente por suas decisões ou opiniões técnicas em caso de dolo ou erro grosseiro, nos termos do art. 28, que está no texto da lei.

No precedente citado, o STF não responsabilizou o procurador porque o Tribunal de Contas apenas presumiu a culpa, sem demonstrá-la. O Manual da AGU resume a divisão de papéis: a responsabilidade pela decisão é sempre da autoridade administrativa; o autor do parecer responde pelo conteúdo do que escreveu.

Quando o gestor age em estrita observância de parecer, a Lei 14.133/2021 prevê que a advocacia pública promova sua representação, se ele precisar se defender. A proteção não alcança ato doloso comprovado, segundo o TCU.

O gestor pode divergir do parecer, mas precisa justificar. A página do TCU registra entendimento de que a decisão deve considerar as manifestações jurídicas e de controle interno. A LINDB, por sua vez, exige que a motivação demonstre a necessidade e a adequação da medida, inclusive diante das alternativas.

Como aplicar no seu município

Um parecer útil nasce de uma boa consulta e termina numa conclusão que o gestor consegue executar. Algumas práticas ajudam a chegar lá:

1. Delimite a pergunta jurídica e separe o que é decisão técnica ou de conveniência.
2. Exponha os pressupostos de fato e de direito, como a Lei 14.133/2021 pede da análise jurídica.
3. Escreva em linguagem simples e deixe a conclusão apartada da fundamentação.
4. Posicione-se de forma explícita sobre as minutas analisadas, sem parecer indefinido.
5. Registre no processo o que foi acatado e, se houver divergência, os motivos da decisão.

Fontes:

4.7. Análise jurídica da contratação — Tribunal de Contas da União (Licitações e Contratos: Orientações e Jurisprudência) (licitacoesecontratos.tcu.gov.br)

Informativo STF nº 475: MS 24631, Parecer Jurídico e Responsabilização — Supremo Tribunal Federal (stf.jus.br)

Manual de Boas Práticas Consultivas, 4ª edição — Advocacia-Geral da União (Consultoria-Geral da União e outras unidades) (gov.br)

Decreto-Lei 4.657/1942 (Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro), texto atualizado — Câmara dos Deputados (Legislação) (www2.camara.leg.br)

Lei 8.906/1994 (Estatuto da Advocacia e da OAB) — Planalto (Presidência da República) (planalto.gov.br)

INSIGHTS E IDEIAS DE BOA GESTÃO

Lean government e Six Sigma: diferenças e onde entra o BPM

Lean government busca eliminar desperdício e espera no fluxo; Six Sigma reduz variação e defeito com medição estatística; BPM desenha e acompanha processos de ponta a ponta. O texto compara os três, indica qual problema de uma prefeitura pede cada…



Imagem ilustrativa

Lean government e Six Sigma respondem a perguntas diferentes. O primeiro procura desperdício e espera no caminho do trabalho; o segundo procura variação e defeito; e o gerenciamento de processos de negócio (BPM, na sigla em inglês) organiza o desenho e o acompanhamento do processo de ponta a ponta. Saber qual pergunta a sua prefeitura precisa responder evita escolher o método pelo nome e não pelo problema.

O que cada abordagem procura resolver

O Lean Enterprise Institute descreve o lean como um modo de pensar e uma prática que buscam entregar o valor necessário com menos recursos e menos desperdício, sempre a partir do cliente. No setor público, esse cliente é o cidadão ou o setor que recebe o serviço. Para a mesma instituição, desperdício (muda) é toda atividade que consome recursos sem criar valor para quem recebe o resultado.

Há um conceito que ajuda a entender o alcance do lean: o fluxo de valor. Segundo o Lean Enterprise Institute, fluxo de valor é o conjunto de todas as ações, tanto as que criam valor quanto as que não criam, necessárias para entregar um produto ou serviço. Numa prefeitura, isso inclui o caminho de um requerimento, com as passagens por mesas, os carimbos e as esperas.

A American Society for Quality (ASQ) define o Six Sigma como um método com ferramentas para melhorar a capacidade dos processos. O foco está em reduzir a variação e os defeitos. O ciclo básico é o DMAIC: definir, medir, analisar, melhorar e controlar.

Já a Association of Business Process Management Professionals (ABPMP) trata o BPM como uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar e controlar processos de ponta a ponta. Ela o apresenta como disciplina de gestão apoiada por tecnologia.

- Abordagem — Pergunta central — Foco
- Lean — Onde o trabalho espera, volta ou não gera valor? — Fluxo e desperdício
- Six Sigma — Por que o resultado varia e erra? — Variação e defeito
- BPM — Como o processo está desenhado e quem responde por ele? — Desenho e gestão contínua

Demora, erro ou falta de desenho: qual é o seu problema?

Comece pelo sintoma. Três situações comuns em prefeituras apontam caminhos diferentes.

- **O processo demora.** O requerimento fica parado em mesas, volta para correção ou passa por etapas que ninguém sabe explicar. É terreno do

lean. O estudo da Government Finance Officers Association (GFOA) sobre lean em governos locais lista como desperdícios típicos a espera, as transferências entre pessoas, o retrabalho e o acúmulo de pendências.

- **O resultado varia.** O mesmo tipo de pedido ora sai correto, ora com erro, sem causa clara. O Six Sigma trabalha com medição e análise para entender essa variação. Em regra, ele pressupõe dados confiáveis e em volume suficiente, o que nem toda rotina municipal tem.
- **Ninguém desenhou o processo.** Não há fluxo escrito, responsáveis definidos nem regras claras de entrada e saída. Antes de eliminar desperdício, é preciso enxergar o processo. Aqui a lógica do BPM, com mapeamento e documentação, vem primeiro.

Esforço de formação e custo

As fontes consultadas não trazem valores comparáveis entre os três métodos, e o custo depende de escopo, número de processos e de quem conduz o trabalho. O que elas permitem comparar é a exigência de formação.

No Six Sigma, a ASQ registra que os profissionais conhecidos como “Black Belts” recebem treinamento avançado em estatística e em gestão de projetos. No lean aplicado a governos, o estudo da GFOA descreve participantes que recebem cerca de um dia de treinamento curto antes de um evento de melhoria, com um facilitador experiente na condução, e eventos de poucos dias.

A leitura prática é de proporção: quanto mais o método depende de análise estatística, maior tende a ser o investimento em formação. Peça sempre uma estimativa por escrito antes de decidir.

Combinações possíveis em prefeituras

Os métodos não competem entre si. A ASQ observa que muitas organizações combinam lean e Six Sigma no chamado Lean Six Sigma, em que o primeiro ataca o desperdício e o segundo controla a variação. Uma revisão acadêmica de Antony, Rodgers e Cudney examina o Lean Six Sigma no setor público, com casos que incluem governo local.

Uma sequência possível, e não uma receita, é mapear o processo, retirar os desperdícios evidentes e só então medir a variação do que restou. Em muitas rotinas administrativas, as duas primeiras etapas já resolvem o essencial. O BPM entra, nesse caso, como a disciplina que mantém o processo documentado e acompanhado depois da melhoria, para que o ganho não se perca quando a equipe muda.

Como escolher a partir do problema

1. **Escreva o problema em uma frase**, com o sintoma observável: “o requerimento leva muito tempo”, “a conferência encontra erros diferentes a cada lote”, “ninguém sabe o caminho do processo”.
2. **Verifique se há dados.** Sem registro de datas e de erros, comece medindo; não adote um método que exija séries históricas.
3. **Adote o método mais simples que resolve.** Se bastar observar o fluxo e retirar esperas, não é preciso formar uma equipe de especialistas.
4. **Respeite o limite legal.** A eficiência é princípio do art. 37 da Constituição, desde a Emenda Constitucional 19/1998, ao lado da legalidade. Etapa exigida por lei não se elimina por decisão do método.

Se o problema da sua prefeitura é a demora e o retrabalho, o curso Lean Government: Governo Enxuto apresenta os princípios do método e ajuda a escolher o primeiro processo, com adaptação à legislação e à realidade do órgão. Para um programa que combine formação de gestores, pilotos e acompanhamento por 90 dias, veja também a Jornada Lean para Prefeituras. Para levar a formação à sua equipe, use “Levar este curso ao meu município”.

Fontes:
What is Lean? (Lean Enterprise Institute) — Lean Enterprise Institute (lean.org)
Value stream — Lean Lexicon — Lean Enterprise Institute (lean.org)
Muda (waste) — Lean Lexicon — Lean Enterprise Institute (lean.org)
Quality Glossary Definition: Six Sigma — American Society for Quality (ASQ) (asq.org)
ABPMP Standards for Business Process Management (BPM) — ABPMP (abpmp.org)
Less Time, Lower Cost, and Greater Quality: Making Government Work Better with Lean Process Improvement (Kavanagh, 2010) — Government Finance Officers Association (GFOA) (icma.org)
Lean Six Sigma for public sector organizations: is it a myth or reality? (Antony, Rodgers, Cudney, 2017) — International Journal of Quality & Reliability Management (emerald.com)
Emenda Constitucional nº 19/1998 — Planalto (planalto.gov.br)

INSIGHTS E IDEIAS DE BOA GESTÃO

Governança de OSC: o que é e por que importa para o repasse

Governança de organizações da sociedade civil é o desenho que define quem decide, quem controla e quem responde pelos recursos da entidade. O poder público examina estatuto, diretoria e documentos antes de firmar uma parceria. Entender esse caminho ajuda a…



Imagem ilustrativa

Governança de organizações da sociedade civil é o conjunto de regras e práticas que define quem decide, quem controla e quem responde pelos recursos. Para quem recebe dinheiro público, ela pesa tanto quanto o projeto apresentado. O poder público examina a estrutura da entidade antes de firmar a parceria e continua olhando durante a execução.

O que é governança numa entidade sem fins lucrativos

Governança é o desenho que responde a três perguntas: quem toma cada decisão, quem confere se ela foi bem tomada e quem presta contas dela. Não se trata de burocracia extra, mas de uma forma de organizar a responsabilidade.

Para as associações, o ponto de partida é o Código Civil. Os artigos 53 a 61 tratam da associação como união de pessoas para fins não econômicos. Eles exigem que o estatuto traga, sob pena de nulidade, itens como fins, sede, funcionamento dos órgãos deliberativos e forma de aprovação das contas.

A Lei 13.019/2014, que regula as parcerias com o poder público, define a organização da sociedade civil (OSC) como entidade privada sem fins lucrativos. Ela não distribui resultados, sobras ou patrimônio a sócios, dirigentes ou terceiros, e aplica tudo no objeto social.

Quem faz o quê: assembleia, diretoria e conselho fiscal

- **Assembleia geral:** reúne os associados. Pelo Código Civil, cabe a ela, de forma privativa, destituir administradores e alterar o estatuto. A convocação segue o estatuto, e um quinto dos associados tem o direito de promovê-la.
- **Diretoria:** administra o dia a dia, assina os instrumentos e responde pela execução da parceria. Seus integrantes aparecem na ata de eleição e na relação de dirigentes que o poder público pede.
- **Conselho fiscal:** examina as contas. Os artigos do Código Civil sobre associações não o descrevem; é o estatuto que define se ele existe e quais são suas atribuições.

Nada disso é formalidade vazia. Imagine a assembleia que não se reúne, as contas que ninguém aprova e os mandatos vencidos. A entidade passa a depender de uma ou duas pessoas. Se elas saem, ninguém sabe onde estão os documentos nem quem pode assinar.

As regras de parceria variam conforme a esfera de governo e a regulamentação local. Confira a legislação do seu município e o edital de cada chamamento.

Por que o poder público observa a governança antes da parceria

A administração não entrega dinheiro público a uma entidade sem saber quem a dirige e como ela se organiza. A Lei 13.019/2014 transforma essa cautela em exigências concretas.

Para celebrar a parceria, a entidade apresenta, entre outros documentos, estatuto registrado, ata de eleição da diretoria, relação de dirigentes e certidões (art. 34).

As normas internas, por sua vez, precisam prever objetivos de relevância pública e social. Devem prever também o destino do patrimônio na dissolução e a escrituração contábil conforme as normas (art. 33).

O exame não se limita a papéis. Antes de formalizar a parceria, a administração avalia a capacidade técnica da entidade, aprova o plano de trabalho e exige pareceres técnico e jurídico (art. 35). Depois, o instrumento atribui à OSC a responsabilidade exclusiva pela gestão financeira e pelos encargos trabalhistas. Também garante aos órgãos de controle o livre acesso aos documentos (art. 42).

A lei também lista impedimentos (art. 39). Entre eles estão a omissão na prestação de contas de parceria anterior e as contas rejeitadas em determinado período. O guia federal sobre o tema menciona ainda a declaração de que os dirigentes não incorrem nessas hipóteses.

A transparência faz parte do pacote. A OSC deve divulgar as parcerias celebradas na internet e em locais visíveis de sua sede.

A divulgação inclui objeto, valores liberados e situação da prestação de contas. Inclui ainda, quando paga com recursos da parceria, a remuneração da equipe (art. 11).

Sinais de boa e de má governança

Alguns indícios aparecem logo na primeira conversa com a entidade.

Sinais de boa governança

- Estatuto registrado, coerente com a atividade real e conhecido pelos dirigentes.
- Atas de assembleia e de diretoria redigidas e guardadas em ordem.
- Contas separadas por projeto e conferidas por quem não as lançou.
- Informações das parcerias publicadas, como a lei determina.

Sinais de alerta

- Mandatos vencidos e diretoria sem ata de eleição.
- Estatuto que já não descreve o que a entidade faz.
- Decisões tomadas por uma só pessoa, sem registro.
- Documentos espalhados entre dirigentes e prestadores de serviço.

Primeiros passos para organizar a casa

1. Reúna estatuto, atas, ata de eleição e relação de dirigentes, e confira se estão registrados e em vigor.
2. Compare o estatuto com a atividade real e com as exigências do art. 33 da Lei 13.019/2014.
3. Defina quem guarda cada documento e onde ele fica.
4. Abra contas separadas por parceria antes do primeiro repasse.
5. Marque reuniões periódicas da diretoria, com pauta e ata.

Esse trabalho de base é o que o serviço de estruturação e governança de organizações da sociedade civil organiza, do diagnóstico à capacitação dos dirigentes. Se a dúvida estiver nas certidões e nos títulos para chamamentos, veja também a regularização e certificações para entidades do terceiro setor.

Fontes:
Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014 (texto atualizado) — Câmara dos Deputados - Legislação Informatizada (www2.camara.leg.br)
Código Civil, arts. 53 a 61 (Das Associações) — Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro (reprodução do Código Civil) (intranet.mprj.mp.br)
Nova relação de parceria das OSCs com o Estado: Fomento e Colaboração — Governo federal (Plataforma +Brasil) (gov.br)

GOVTECH E IA

IA para gestores públicos: briefings, despachos e agenda do gabinete

A IA ajuda o gabinete do prefeito a resumir documentos, montar pautas de reunião e rascunhar despachos, desde que o gestor confira fatos e fontes, proteja informações sigilosas e mantenha para si a decisão e a assinatura. Um piloto pequeno,…

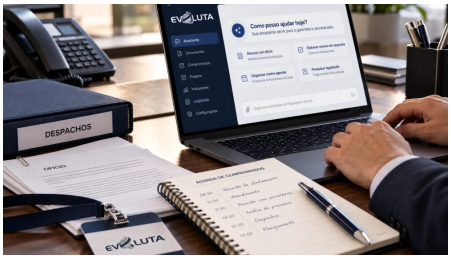


Imagem ilustrativa

Prefeitos e secretários recebem mais relatórios, ofícios e pedidos de audiência do que conseguem ler com calma. A inteligência artificial (IA) para gestores públicos entra nesse ponto como apoio de organização: resume documentos, monta pautas e rascunha despachos. A decisão e a assinatura continuam sendo de quem ocupa o cargo.

Esse limite define o uso sensato no gabinete. A ferramenta acelera o preparo do trabalho, mas quem responde pelo ato é o agente público. O texto abaixo mostra onde o apoio funciona, o que conferir e como começar sem expor o governo a riscos.

Em quais rotinas do gabinete a IA economiza tempo

Quatro rotinas concentram o uso mais comum em gabinetes e secretarias. São também o ponto de partida do curso de IA para o gabinete do prefeito e o secretariado. Em todas, o resultado da ferramenta é um rascunho que alguém precisa revisar.

- **Resumo de documentos longos:** relatórios, pareceres e processos viram uma síntese com os pontos principais e as pendências.
- **Pauta de reunião:** a ferramenta organiza assuntos, prazos e perguntas que o gestor pode fazer a cada área.
- **Rascunho de despacho e de resposta:** ofícios e respostas padronizadas ganham uma primeira versão para o assessor ajustar.
- **Agenda:** pedidos de audiência podem ser agrupados por tema, com um resumo do que cada interlocutor quer tratar.

O ganho de tempo existe, mas depende da qualidade da revisão. Um resumo mal conferido que chega à mesa do prefeito custa mais do que o tempo que economizou.

O que a IA não faz pelo gestor e o que conferir antes de usar

A Lei 9.784, que regula o processo administrativo federal e serve de referência por analogia, exige motivação dos atos administrativos. O art. 50 manda indicar os fatos e os fundamentos jurídicos em certos atos. É o caso dos que negam ou limitam direitos, impõem deveres, dispensam licitação ou decidem recursos. A mesma lei pede motivação explícita, clara e congruente.

Texto de ferramenta que ninguém consegue explicar não cumpre esse papel. A síntese gerada pela IA pode orientar o gestor, mas a motivação precisa ter autoria e base verificável dentro do órgão.

O AI Playbook do governo britânico, publicado pelo Government Digital Service, segue a mesma lógica. Entre os seus dez princípios está manter controle humano significativo nas etapas certas, com pessoas validando decisões de alto risco influenciadas por IA. O documento é britânico e não vale como norma no Brasil, mas serve de referência de método.

Antes de usar qualquer saída da ferramenta, faça cinco conferências:

1. Peça que a ferramenta indique de qual trecho do documento tirou cada afirmação.
2. Compare números, datas, nomes e citações de lei com o documento original.
3. Separe o que é fato, o que é hipótese e o que é recomendação.
4. Peça a quem conhece o assunto que leia o resultado antes de ele chegar ao gestor.
5. Registre quem revisou e o que foi conferido.

O mesmo Playbook inclui, entre os princípios, conhecer os limites da IA e testar a exatidão das respostas. Na prática, trate a primeira versão como hipótese de trabalho, nunca como conclusão.

Informação sigilosa e dados pessoais no gabinete

Documentos de governo misturam informação pública, informação sigilosa e dados pessoais. A Lei de Acesso à Informação (LAI, Lei 12.527) define

informação sigilosa como aquela submetida temporariamente à restrição de acesso público. Define informação pessoal como a relacionada a pessoa natural identificada ou identificável.

A Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD, Lei 13.709) exige medidas de segurança. Elas devem ser técnicas e administrativas e proteger os dados pessoais contra acessos não autorizados. Segurança e prestação de contas estão entre os seus princípios.

A consequência prática é simples. Antes de colar um documento numa ferramenta de IA, pergunte se ele contém informação restrita ou dado pessoal. Na dúvida, em regra, não insira e consulte a procuradoria ou o responsável pela proteção de dados do órgão.

Os termos de cada ferramenta variam quanto ao armazenamento e ao uso do que o usuário envia. Leia-os antes de adotar a ferramenta no gabinete. Controles proporcionais ao risco e gestão de riscos são tema do curso de Governança, Compliance e Integridade.

Como começar com uma rotina piloto

A política de uso de IA no Executivo não precisa nascer pronta. Comece pequeno, com regra escrita e responsável definido:

1. Escolha uma rotina de baixo risco, como o resumo semanal de demandas que já são públicas.
2. Liste os documentos que podem entrar na ferramenta e os que ficam de fora, como processos com dados pessoais e informações sigilosas.
3. Nomeie um revisor para cada produto gerado.
4. Use por algumas semanas e anote o tempo gasto, os erros encontrados e as dúvidas.
5. Com esses registros, decida o que mantém, o que ajusta e o que encerra, e transforme o aprendizado em regra do gabinete.

Coordenar o piloto entre as secretarias exige prioridades claras e reuniões de acompanhamento. Esses pontos aparecem no curso de Liderança e Gestão Estratégica no Setor Público.

Cada município tem organização administrativa e leis próprias. Confira a legislação local antes de formalizar a regra por portaria ou decreto.

Fontes:
Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999 (processo administrativo no âmbito da administração pública federal) — Ministério da Justiça e Segurança Pública (gov.br) (gov.br)
Artificial Intelligence Playbook for the UK Government (texto em HTML, seção Principles) — GOV.UK / Government Digital Service (gov.uk)
Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (Lei de Acesso à Informação), texto atualizado — Câmara dos Deputados (www2.camara.leg.br)
Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais), texto atualizado — Câmara dos Deputados (www2.camara.leg.br)

Próximos prazos

16/11	eSocial, EFD-Reinf e DCTFWeb: obrigações mensais da folha (Competência outubro/2026: eSocial (S-1200, S-1202 e S-1299), EFD-Reinf e DCTFWeb)
20/11	Repasse do duodécimo à Câmara e limites de gasto do Legislativo (Repasse de novembro de 2026)
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)
30/11	Envio bimestral ao SIOPS (dados de saúde) (5º bimestre de 2026 (set e out))

Datas sujeitas à confirmação no ato de cada ano e na lei local. Calendário completo: evoluta.adm.br/prazos/

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. Rua São Bento, 1.271, Centro, Araraquara-SP, CEP 14801-300
Redação	observatorio@evoluta.adm.br

Edição on-line