Vol. 0, nº 245 terça-feira, 10 de fevereiro de 2026 · ISSN 3086-9293

OBSERVATÓRIO
EVOLUTA

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

INSIGHTS E IDEIAS DE BOA GESTÃO

Gestão da mudança em reformas administrativas: a evidência

Pesquisa da McKinsey com quase 3 mil servidores de 18 países indica que cerca de 80% das transformações de governo não atingem plenamente seus objetivos, e que mais engajamento da linha de frente teria ajudado. Uma reforma administrativa é, antes…



Imagem ilustrativa

NESTE NÚMERO

Gestão da mudança em reformas administrativas: a evidência 1
Prazos e expediente 2

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 245
00245 >
9 773092 900008

A **gestão da mudança** costuma ser a etapa esquecida das reformas administrativas: a lei é aprovada, o organograma é redesenhado e, meses depois, a rotina continua como antes. A evidência internacional sugere que isso não é exceção.

No estudo Delivering for citizens: how to triple the success rate of government transformations, o McKinsey Center for Government, em maio de 2018, reuniu uma pesquisa com quase 3 mil servidores de 18 países, 80 estudos de caso e 30 entrevistas com líderes que conduziram mudanças. O resultado central: cerca de 80% dos esforços de transformação do governo não atingem plenamente seus objetivos. O trabalho aponta ainda que a dependência das capacidades de rotina é uma das grandes causas do fracasso, porque o servidor, mesmo qualificado, raramente tem experiência em gestão da mudança.

A pesquisa é autodeclarada por dirigentes públicos e feita por uma consultoria; os números mostram um padrão, e não uma taxa exata. Ainda assim, ela dialoga com a literatura acadêmica.

O que a OCDE diz sobre mudar governos

O documento Managing Change in OECD Governments: An Introductory Framework, documento de trabalho da OCDE de dezembro de 2008, trata a gestão da mudança como fator à parte da reforma: reformas nem sempre produzem mudança, e nem toda mudança vem de reformas. Com casos de seis países (Finlândia, França, Itália, Portugal, Espanha e Suíça), o estudo propõe quatro fatores interligados para explicar a mudança: visão ideológica, liderança da mudança, política institucional e capacidade de implementação. A mensagem é que a gestão da mudança ajuda a explicar o sucesso de uma política.

Menos decreto, mais conversa

Em outra frente da pesquisa da McKinsey, quase 90% dos participantes disseram que a transformação teria sido mais bem-sucedida com mais engajamento da linha de frente, e o estudo fala em comunicação genuína e de mão dupla com todos os afetados, sobretudo os servidores. Para uma prefeitura, isso quer dizer que a reforma administrativa não termina na Câmara: o que muda o serviço é o que acontece nos setores.

Erros comuns em reformas administrativas

Os tropeços mais comuns são tratar a reforma como uma questão jurídica apenas, sem plano de implantação; surpreender os servidores com o projeto de lei já pronto; e não prever quem fará o quê depois da aprovação. Também é frequente subestimar o tempo que a rotina leva para mudar: a nova estrutura exige novos fluxos, novos sistemas e novas chefias, e isso não acontece no dia da sanção.

Outro erro é medir o sucesso pela aprovação da lei. O indicador mais honesto é o que a população e o servidor percebem: prazo de atendimento menor, menos retrabalho, responsabilidades mais claras. Definir de início quais serão esses sinais ajuda a conduzir a implantação e a corrigir o rumo.

Como aplicar no seu município/órgão

- **Mapeie os afetados.** Antes do projeto de lei, liste quem ganha, quem perde e quem decide em cada mudança: servidores, sindicato, vereadores, conselhos.
- **Explique o porquê.** Apresente o problema que a reforma resolve, em linguagem simples, antes de apresentar a solução.
- **Ouça a linha de frente.** Reúna equipes dos setores mais afetados, registre objeções e incorpore o que fizer sentido.
- **Forme uma equipe da mudança.** Reúna representantes de várias áreas, com tempo dedicado, para acompanhar a implantação.
- **Entregue ganhos cedo.** Escolha uma mudança que melhore a vida do servidor ou do cidadão nos primeiros meses.
- **Capacite e acompanhe.** Treine as chefias e monitore a implantação por indicadores simples, ajustando o que não funciona.

Fontes:
Managing Change in OECD Governments: An Introductory Framework — OCDE (Working Papers on Public Governance) (oecd.org)
Delivering for citizens: How to triple the success rate of government transformations — McKinsey Center for Government (mckinsey.com)

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

Reforma Administrativa da Prefeitura
Reestruturação do organograma, das competências e das unidades da administração direta e indireta, com elaboração dos…

Implantação de Melhorias e Gestão da Mudança
Apoio à implementação dos processos redesenhados, com capacitação das equipes, acompanhamento da adoção das novas rotinas…

Comunicação Interna e da Mudança
Informação clara aos servidores durante reformas, novos sistemas e mudanças de rotina.

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 245 (10 fev. 2026)
Redação	observatorio@evoluta.adm.br
ISSN	3086-9293

Número on-line