Vol. 0, nº 258 segunda-feira, 23 de março de 2026 · ISSN 3086-9293

OBSERVATÓRIO

EVOLUTA

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

MODELOS E FRAMEWORKS DE GESTÃO

Nudge e o modelo EAST: como aplicar na prefeitura

Nudge é um ajuste no desenho de uma escolha que muda o comportamento sem proibir nada e sem alterar incentivos de forma relevante. O modelo EAST, do Behavioural Insights Team, resume o método em quatro perguntas: é fácil, atraente, social…



Imagem ilustrativa

NESTE NÚMERO

Nudge e o modelo EAST: como aplicar na prefeitura 2

Análise e guias: 2 artigos 3

Prazos e expediente 5

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 258
00258 >
9 7 7 3 0 8 9 2 9 0 0 8

IDEIAS DE HARVARD

Parcelamento de contratos para ampliar fornecedores locais

O Government Performance Lab, da Harvard Kennedy School, argumenta que contratos muito grandes tendem a ficar com grandes empresas e a excluir pequenos fornecedores locais. Dividir o objeto e ouvir os fornecedores abre espaço para mais…

IDEIAS DE HARVARD

Índice de equidade na decisão da prefeitura: o caso de Tacoma

A cidade americana de Tacoma usa um índice de equidade para decidir onde investir e exige que projetos levados ao Conselho mostrem seu efeito sobre desigualdades. Em artigo na revista Government Technology, Stephen Goldsmith, professor da…

MODELOS E FRAMEWORKS DE GESTÃO

Nudge e o modelo EAST: como aplicar na prefeitura

Nudge é um ajuste no desenho de uma escolha que muda o comportamento sem proibir nada e sem alterar incentivos de forma relevante. O modelo EAST, do Behavioural Insights Team, resume o método em quatro perguntas: é fácil, atraente, social…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 258, art. 3 (23 mar. 2026)

O **nudge e o modelo EAST** reúnem a ideia de que pequenos ajustes na forma de apresentar uma escolha podem mudar o comportamento das pessoas, sem multa, sem proibição e sem grande gasto. Para o gestor municipal, isso interessa porque muitos problemas do dia a dia, como consulta médica perdida, documento que não chega ou imposto pago com atraso, têm menos a ver com falta de regra e mais com desenho ruim do processo. Aqui você vê a origem das duas ideias, os limites e um roteiro para testar na prefeitura.

O que são o nudge e o modelo EAST

A palavra *nudge* (em tradução livre, "empurrãozinho") ficou conhecida pelo livro *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*, publicado em 2008 pelo economista Richard Thaler e pelo jurista Cass Sunstein. Os autores defendem o que chamam de paternalismo libertário: orientar as pessoas para escolhas melhores, mantendo a liberdade de escolher outra coisa. No livro, um nudge é qualquer aspecto da **arquitetura de escolha**, isto é, da forma como as opções são apresentadas, que altera o comportamento de modo previsível sem tirar opções nem mudar de maneira significativa os incentivos econômicos. O exemplo clássico é o da cantina escolar que coloca as frutas na altura dos olhos: ninguém é proibido de comer doce, mas muita gente passa a escolher melhor.

O **modelo EAST** é outra coisa, e vale não confundir. Trata-se de um guia prático do Behavioural Insights Team (BIT), grupo especializado em ciência comportamental aplicada a políticas públicas, divulgado em 2014 e revisado em 2024 (segundo a Nesta, parceira de divulgação). Ele condensa a evidência em quatro princípios: para estimular um comportamento, torne-o **fácil** (*easy*), **atraente** (*attractive*), **social** (*social*) e **oportuno** (*timely*). O guia completo, em inglês, está no site do BIT, e é nele que vale conferir as definições originais de cada letra. Este texto é uma explicação própria, em português, sem vínculo com o BIT ou com os autores do livro.

Por que funciona no setor público

O poder público lida com milhares de decisões pequenas dos cidadãos: comparecer, preencher, pagar, separar o lixo, renovar um cadastro. Quando o formulário é confuso, a carta é longa ou o prazo chega na hora errada, a política falha mesmo com boa lei por trás. O nudge ataca esse ponto, geralmente com custo baixo, e por isso combina com a realidade de prefeituras de qualquer tamanho.

Há ainda uma vantagem de gestão: a abordagem pede teste. Em vez de apostar numa campanha cara, a equipe compara duas versões de uma mensagem e fica com a que dá resultado. Isso gera evidência local, útil para justificar a escolha perante a chefia e o controle.

Como aplicar na prefeitura, passo a passo

1. **Escolha um comportamento específico.** Em vez de "melhorar a arrecadação", escolha "aumentar o pagamento do imposto na primeira parcela". Quanto mais preciso, melhor.
2. **Observe o caminho real do cidadão.** Percorra você mesmo o processo: onde ele trava, desiste ou se confunde?
3. **Passe o comportamento pelo EAST.** Para cada letra, anote o que atrapalha e uma ideia de ajuste.
4. **Escolha poucos ajustes.** Prefira dois ou três mudanças simples a um pacote grande, para saber o que funcionou.
5. **Teste em pequena escala.** Aplique a mudança a um grupo e mantenha outro como comparação, quando possível.
6. **Meça e decida.** Compare os números, mantenha o que funcionou, descarte o resto e registre o aprendizado.

Ficha para preencher

Use a ficha abaixo para cada comportamento que a prefeitura quer estimular. Adapte à legislação e à realidade do seu órgão.

- Princípio — Pergunta — O que atrapalha hoje — Ajuste proposto — Como medir
- Fácil — Dá para fazer em poucos passos, sem papel extra? — — —
- Atraente — A mensagem chama atenção e mostra o benefício? — — —
- Social — Mostra que outras pessoas fazem? Há apoio da comunidade? — — —
- Oportuno — Chega na hora em que a pessoa pode agir? — — —

Exemplo prático

Exemplo hipotético. Uma secretaria de saúde nota que muitos pacientes faltam às consultas agendadas. Ao percorrer o caminho do paciente, a equipe vê que o lembrete é uma mensagem genérica, enviada três semanas antes. Aplicando o EAST, propõe três ajustes: incluir na mensagem um botão de confirmação ou cancelamento em um toque (fácil); dizer o nome da unidade e quem espera pela vaga (atraente); e enviar o lembrete dois dias antes, com o horário (oportuno). A secretaria aplica o novo modelo a metade das unidades por dois meses e compara as faltas com as unidades que ficaram como estavam. O resultado define se a mudança se estende à rede inteira.

Erros comuns

- **Chamar de nudge o que é obrigação.** Se a opção é proibida ou há multa, não é nudge, é regra. Os dois podem coexistir, mas têm efeitos e riscos diferentes.
- **Usar o nudge para enganar.** Ajuste de desenho deve ser transparente e favorecer o interesse do cidadão. Estratégia escondida mina a confiança.
- **Não testar.** O que funcionou em outro lugar pode não funcionar na sua cidade. Teste e meça.

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 258 (23 mar. 2026)

- **Copiar a mensagem sem entender o público.** Ouça quem usa o serviço antes de redigir.
- **Esperar milagre.** O nudge ajuda em comportamentos simples. Problemas estruturais, como falta de vaga ou de transporte, pedem outras soluções.

Perguntas frequentes

Nudge é manipulação?

Pode ser, se for usado sem transparência ou contra o interesse da pessoa. Por isso o gestor deve se perguntar se aceitaria explicar publicamente o ajuste e se ele favorece quem o recebe.

Preciso de um laboratório para aplicar?

Não. Uma comparação simples entre duas versões de uma carta ou de um formulário já gera boa informação. O mais importante é definir antes como o resultado será medido.

Nudge e EAST são a mesma coisa?

Não. Nudge é o conceito popularizado pelo livro de Thaler e Sunstein. EAST é um guia do BIT que ajuda a planejar intervenções comportamentais, inclusive nudges.

Há problema jurídico em aplicar?

Em geral, ajustes de comunicação e de fluxo não exigem lei nova, mas qualquer mudança que mexa em prazo, valor ou direito depende da legislação do município. Confirme com a procuradoria.

Fontes:
EAST: Four simple ways to apply behavioural insights — Behavioural Insights Team (bi.team)
Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness (Thaler e Sunstein, 2008) — Yale University Press (yalebooks.yale.edu)

Análise e guias

IDEIAS DE HARVARD

Parcelamento de contratos para ampliar fornecedores locais

O Government Performance Lab, da Harvard Kennedy School, argumenta que contratos muito grandes tendem a ficar com grandes empresas e a excluir pequenos fornecedores locais. Dividir o objeto e ouvir os fornecedores abre espaço para mais competição. A Lei 14.133/2021…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 258, art. 1 (23 mar. 2026)



Imagem ilustrativa

O **parcelamento de contratos** é um dos assuntos em que a eficiência de escala e o desenvolvimento local puxam em direções opostas. Comprar tudo de um único fornecedor simplifica a gestão, mas pode deixar de fora empresas pequenas e locais. O Government Performance Lab (GPL), da Harvard Kennedy School (HKS), tratou o tema em Unbundling Large Contracts to Diversify Your Vendor Pool, de Amanda Jaffe e Hope Patterson (1º de julho de 2023), e acompanhou um caso prático em Buffalo, no estado de Nova York.

A ideia em resumo

O texto reconhece que consolidar compras pode ser eficiente, por exemplo quando vários departamentos precisam do mesmo item, como material de escritório, e agrupar reduz custo e trabalho administrativo. Mas lembra que empresas grandes e bem estruturadas tendem a vencer os contratos maiores, enquanto as pequenas e locais não conseguem competir ou nem tentam, por falta de capacidade. Nas palavras do texto, muitas nem concorrem porque “they would never have the capacity to take on such a large project”. Os autores também perguntam por que uma empresa, que pode nem ser da jurisdição, deveria ficar com todo o benefício do gasto público se firmas menores poderiam fazer o trabalho. A página, porém, é uma introdução curta ao material completo, que está em PDF, e não detalha os passos do parcelamento nem traz dados.

O que as publicações mostram

Um caso do GPL ilustra o outro lado do problema: ouvir os fornecedores. Em Buffalo, em um projeto de 3 de dezembro de 2021, Strengthening Vendor Engagement to Better Support Women and Minority-Owned Businesses in Buffalo, NY, a prefeitura quis ouvir diretamente empresas de mulheres e de minorias sobre os obstáculos para vender à cidade, depois de uma longa história de desinvestimento em comunidades minoritárias. Com apoio do GPL, lançou uma pesquisa de engajamento de fornecedores, desenhada para alcançar até 3 mil empresas, a fim de entender a experiência delas e colher sugestões para comprar de forma mais efetiva e equitativa. A página foi publicada antes de os dados serem analisados, então não traz resultados, taxa de resposta nem mudanças adotadas.

Como aplicar no Brasil

A legislação brasileira tem pontos de apoio claros. A Lei 14.133/2021 elenca o parcelamento entre os princípios das compras (art. 40, V, b) e dos serviços (art. 47, II), quando for tecnicamente viável e economicamente vantajoso. Na aplicação, devem ser considerados a viabilidade de dividir o objeto em lotes, o aproveitamento das peculiaridades do mercado local e o dever de buscar a ampliação da competição e evitar a concentração de mercado (art. 40, § 2º; art. 47, § 1º, III). O estudo técnico preliminar deve justificar o parcelamento ou o não parcelamento (art. 18, § 1º, VIII). E a Lei Complementar 123/2006 exige tratamento diferenciado para microempresas e empresas de pequeno porte (art. 47), obriga a licitação exclusiva para elas nos itens dentro do limite legal

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 258 (23 mar. 2026)

(art. 48, I): até R$ 80 mil até 31/12/2026 e, a partir de 1º/1/2027, o valor do art. 75, I, da Lei 14.133/2021, atualizado (LC 238/2026) e permite, de forma justificada, dar prioridade às ME e EPP sediadas no local ou na região, até 10% acima do melhor preço válido (art. 48, § 3º). A Lei 14.133/2021 aplica essas regras com os limites do seu art. 4º. Um roteiro:

1. **Revise os cinco maiores contratos** e pergunte: o objeto pode ser dividido por lote, por região ou por tipo de item sem perder qualidade?
2. **Calcule os dois lados.** Compare a economia de escala de um contrato único com o custo de gerir vários contratos e com os ganhos de mais competição. Registre a conclusão no estudo técnico preliminar.
3. **Ouça os fornecedores locais.** Faça uma pesquisa curta, no estilo de Buffalo, perguntando por que não participam: exigências de habilitação, garantias, prazo de pagamento, dificuldade com o sistema eletrônico.
4. **Divulgue as compras com antecedência.** Calendário anual de contratações e reuniões com associações comerciais e o Sebrae local ajudam pequenos negócios a se preparar.
5. **Elimine exigências sem função.** Qualificação técnica e econômica deve ser proporcional ao objeto.
6. **Acompanhe indicadores:** número médio de propostas por licitação, proporção de contratos com ME/EPP e fornecedores locais e prazo de pagamento.

Cuidados e limites

O parcelamento não é sempre a melhor escolha: o art. 40, § 3º, da Lei 14.133/2021 afasta-o quando a economia de escala, a redução de custos de gestão ou o risco ao conjunto do objeto recomendarem o contrário. Dividir demais pode gerar fragmentação, perda de padronização e até fuga de modalidade licitatória, e é preciso respeitar os limites e as regras de cada modalidade. Fora da prioridade prevista no art. 48, § 3º, da LC 123/2006, não há base para restringir a disputa a empresas do município: a preferência local deve ser justificada e respeitar a isonomia. As páginas do GPL são introduções, sem evidência quantitativa. Este texto é uma leitura própria da Evoluta, feita por profissionais com formação pela Harvard Kennedy School, sem vínculo da empresa com a HKS.

Para estimular a competição e o desenvolvimento local nas suas compras, veja os serviços de compras públicas e desenvolvimento local, de credenciamento de MEI e pequenos serviços públicos e de capacitação de pequenos negócios para vender ao governo.

Atualizado em 12/11/2026 — a regra de licitação exclusiva para ME e EPP (art. 48, I, da LC 123) passou a considerar a LC 238/2026: até 31/12/2026, itens de até R$ 80 mil; a partir de 1º/1/2027, o valor do art. 75, I, da Lei 14.133/2021, atualizado. Política de correções.

Fontes:
Unbundling Large Contracts to Diversify Your Vendor Pool (Amanda Jaffe, Hope Patterson) — Harvard Kennedy School Government Performance Lab (govlab.hks.harvard.edu)
Strengthening Vendor Engagement to Better Support Women and Minority-Owned Businesses in Buffalo, NY — Harvard Kennedy School Government Performance Lab (govlab.hks.harvard.edu)
Lei nº 14.133/2021 (arts. 4º, 18, 40 e 47) — Planalto (planalto.gov.br)
Lei Complementar nº 123/2006 (arts. 47 e 48, I e § 3º) — Planalto (planalto.gov.br)

IDEIAS DE HARVARD

Índice de equidade na decisão da prefeitura: o caso de Tacoma

A cidade americana de Tacoma usa um índice de equidade para decidir onde investir e exige que projetos levados ao Conselho mostrem seu efeito sobre desigualdades. Em artigo na revista Government Technology, Stephen Goldsmith, professor da Harvard Kennedy School, descreve…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 258, art. 2 (23 mar. 2026)



Imagem ilustrativa

Quando a prefeitura atende por ordem de reclamação, quem sabe a quem ligar e tem tempo para registrar o problema sai na frente. Tacoma, no estado americano de Washington, tentou corrigir isso com um **índice de equidade municipal**. O caso é contado por Stephen Goldsmith, professor da Harvard Kennedy School (HKS), em um artigo da revista Government Technology (edição de maio e junho de 2024), a partir de conversa com a prefeita Victoria Woodards.

A ideia em resumo

Segundo o artigo, a cidade usa o índice para encontrar, acompanhar e reduzir desigualdades e para decidir onde gastar conforme o acesso das pessoas a oportunidades. A prefeita citou exemplos como a possibilidade de crianças irem a pé com segurança à escola, o acesso a alimentos saudáveis e condições ambientais seguras. Goldsmith defende que o índice troca visões subjetivas de equidade por medidas comuns, algo importante porque pessoas de uma mesma gestão podem definir o termo de maneiras diferentes.

O que a pesquisa mostrou

O texto aponta três usos do índice:

- **Na legislação.** Quando o Conselho examina uma nova iniciativa, é exigido um memorando de ação que explique como a proposta reduz desigualdades raciais e outras, mostre a ligação com as metas da cidade e relacione o investimento ao índice de equidade e às comunidades menos atendidas.
- **Em decisões de política e de obras.** A equipe usa o índice para julgar onde o gasto tem mais efeito sobre fatores que moldam a vida das pessoas.
- **Na participação social.** O índice

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 258 (23 mar. 2026)

orienta a escuta, ligando o contato com moradores às condições medidas.

O exemplo central é a iluminação pública. Antes, a ordem de reposição de postes dependia do histórico de acidentes à noite, da segurança em escolas e de áreas de alta criminalidade, mas as reclamações pesavam muito, o que favorecia quem sabia reivindicar. Agora a cidade ainda pontua cada trecho de rua com esses três critérios e combina as notas com uma análise estatística que mede a distância de cada comunidade em relação à média: áreas de menor oportunidade recebem nota final maior e passam à frente na fila. Goldsmith resume cinco elementos da abordagem: uma definição comum de equidade, cada critério sustentado por dados por território, resultados acessíveis a moradores, parceiros e equipe, decisões de operação, obra e lei medidas por esses critérios, e progresso acompanhado e visualizado.

O artigo é descritivo. Não traz pontuações do índice, resultados da nova ordem de troca de lâmpadas, dados de acidentes ou custos, nem avaliação independente.

Como aplicar no Brasil

A ideia pode ser testada em qualquer fila de obras ou serviços urbanos: iluminação, capina, tapa-buraco, poda, drenagem, calçadas.

- **Escreva a definição de equidade da gestão** em uma página, com critérios mensuráveis, como acesso a escola, saúde e transporte, renda e vulnerabilidade por setor censitário ou bairro.
- **Junte duas notas:** uma de necessidade técnica (risco, acidentes, uso) e outra de vulnerabilidade do território. Registre peso e fonte de cada dado.
- **Trate as reclamações como informação, não como fila.** O canal de atendimento continua essencial, mas serve para detectar problemas, e a prioridade final deve combinar os critérios.
- **Peça uma nota de impacto nos projetos importantes.** Nos projetos de lei e nos programas de maior valor, inclua um item curto sobre quais territórios e grupos são beneficiados.
- **Publique o critério e o mapa.** A transparência evita a percepção de favorecimento. A Constituição (art. 149-A, na redação da EC 132/2023) permite a municípios e ao Distrito Federal instituir, por lei própria, contribuição para o custeio, a expansão e a melhoria da iluminação pública; um critério público de prioridade ajuda a mostrar ao contribuinte como esse serviço é planejado.

Vale notar o desenho do processo: o índice não substitui o julgamento da equipe, mas obriga a mostrar, por escrito, por que um trecho vem antes de outro. Esse registro é útil para a transparência e para a prestação de contas aos órgãos de controle.

Cuidados e limites

O índice depende dos critérios escolhidos e de dados confiáveis por território, e Goldsmith reconhece que há divergência sobre o que é equidade. É uma ferramenta, não substitui pesquisa, escuta e dados qualitativos. O relato vem da prefeita e do autor, sem avaliação externa. No Brasil, convém formalizar o critério de priorização em ato normativo ou plano, para dar segurança jurídica e previsibilidade. 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:
Indexing Equity: A data-driven approach to improving equity in Tacoma, Wash. — Harvard Kennedy School (publicação de Stephen Goldsmith) / Government Technology (hks.harvard.edu)
A Digital Approach to Tackling Equity in Tacoma, Wash. (Government Technology, vol. 37, nº 4) — Government Technology (govtech.com)
Constituição Federal, art. 149-A — Planalto (planalto.gov.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) 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

Simplificação e Desburocratização de Procedimentos
Revisão de exigências, aprovações e etapas administrativas para tornar os processos mais ágeis, claros e previsíveis,...

Atendimento Humanizado e Experiência do Usuário
Aprimoramento das jornadas, dos protocolos e dos canais de atendimento, com capacitação das equipes para uma...

Programas de Compras Públicas e Desenvolvimento Local
Modelagem legislativa para que as contratações municipais fomentem o comércio e pequenas empresas locais.

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 258 (23 mar. 2026)
Redação	observatorio@evoluta.adm.br
ISSN	3086-9293

Número on-line