Vol. 0, nº 263 segunda-feira, 6 de abril de 2026 · ISSN 3086-9293

OBSERVATÓRIO

EVOLUTA

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

INSIGHTS E IDEIAS DE BOA GESTÃO

Lean no governo: como prefeituras reduzem prazos e retrabalho

A agência ambiental dos Estados Unidos (EPA) documenta que órgãos estaduais e federais usam Lean para cortar etapas e prazos. Em Iowa, o tempo médio de emissão de licenças padrão para construção de fontes de emissão atmosférica caiu de 62…



Imagem ilustrativa

NESTE NÚMERO

Lean no governo: como prefeituras reduzem prazos e retrabalho 1
Análise e guias: 1 artigo 2
Prazos e expediente 3

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 263
00263 >
9 773086 929008

IDEIAS DE HARVARD

Mensagem simples e barata aumenta o acesso a benefícios, indica estudo

Quatro experimentos de campo com 542.804 pessoas na Califórnia indicam que um aviso simples elevou o acesso a benefícios fiscais e de estímulo entre famílias de baixa renda, com retorno alto por dólar gasto. Abordagens mais…

O **Lean no governo** aplica ao serviço público uma lógica nascida na indústria: enxergar o processo como o cidadão o vive e eliminar o que não agrega valor. Uma ficha da agência ambiental dos Estados Unidos (EPA) resume a experiência de cerca de 30 estados e de vários órgãos federais com Lean e Six Sigma, e traz números de redução de prazo que ajudam a entender o potencial. O material não traz data na página consultada (o endereço do arquivo indica abril de 2014), e os resultados são relatados pelas próprias agências, não por avaliação externa. Ainda assim, o conteúdo é uma boa porta de entrada para o tema.

O que é Lean, segundo a EPA

A ficha define Lean como um conjunto de princípios, métodos e ferramentas que melhoram a velocidade e a eficiência de qualquer processo ao eliminar desperdícios. Apesar de ter nascido na manufatura, afirma a EPA, as ferramentas têm sido aplicadas com sucesso em organizações de todos os setores, inclusive governos, em processos que vão de elaboração de normas ao processamento de convênios e contratos.

Duas ferramentas aparecem em destaque. O **mapeamento do fluxo de valor** (*value stream mapping*) cria uma representação visual do fluxo do processo para identificar atividades que não agregam valor e priorizar melhorias. O **evento kaizen** reúne uma equipe multifuncional por dois a cinco dias para estudar um processo específico e implantar mudanças logo em seguida. A ficha lista ainda tipos de desperdício administrativo: estoque de trabalho acumulado, defeitos, complexidade, esperas (como ciclos de aprovação), movimentação desnecessária e roteamento de relatórios.

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 263 (6 abr. 2026)

Os resultados documentados

- O Departamento de Recursos Naturais de Iowa realizou mais de 30 eventos kaizen. Entre os resultados, o prazo para decisões sobre ações corretivas de tanques subterrâneos caiu de 38 para 3 meses, e o tempo médio para emitir licenças padrão para construção de fontes de emissão atmosférica (*air construction permits*), de 62 para 6 dias.
- Na Região 6 da EPA, um evento de mapeamento do processo de fiscalização de pesticidas reduziu o tempo total do processo em 53%.
- O Escritório de Água da EPA, a Região 7 e quatro estados (Iowa, Kansas, Missouri e Nebraska) relatam reduções expressivas no número de etapas de revisão de processos de padrões de qualidade da água.

Esses números não garantem que o mesmo ocorrerá em um município brasileiro. Mostram o que é possível quando o processo é examinado com método, e confirmam que o ganho costuma vir da eliminação de esperas, retrabalho e etapas desnecessárias, não de esforço extra das pessoas.

O que a lei brasileira dá de apoio

A Lei 14.129/2021 (Lei do Governo Digital) lista, no art. 3º, a simplificação dos procedimentos de solicitação, oferta e acompanhamento de serviços (inciso X), a eliminação de formalidades e exigências cujo custo econômico ou social seja superior ao risco envolvido (inciso XI) e o uso da tecnologia para otimizar processos de trabalho (inciso VIII). É uma boa referência para rever etapas que ninguém sabe mais por que existem. Atenção: essa lei vale diretamente para a União; estados e municípios só ficam obrigados a seus comandos se os adotarem por ato normativo próprio (art. 2º, III). No município, ela serve de referência e pode ser adotada por lei ou decreto local.

Como aplicar no seu município

1. **Escolha um processo com dor visível.** Alvará de funcionamento, licença de obras, autorização de pagamento, aprovação de projeto, análise de requerimento. Meça o prazo atual de ponta a ponta.
2. **Monte o mapa do fluxo.** Siga um processo real do protocolo ao fim, anotando cada passo, quem faz, quanto tempo leva e quanto tempo espera parado. Quase sempre o tempo de espera supera o tempo de trabalho.
3. **Identifique os desperdícios.** Aprovações redundantes, documentos pedidos duas vezes, idas e vindas entre setores, pilhas de pedidos aguardando.
4. **Faça um evento kaizen de poucos dias.** Reúna quem faz o trabalho, mais um representante do jurídico e do controle interno, e implante as mudanças possíveis na hora.
5. **Padronize e meça.** Documente o novo fluxo, treine a equipe e acompanhe o prazo por alguns meses para ver se o ganho permanece.
6. **Respeite a legalidade.** Eliminar etapa só é possível se ela não for exigida por lei. Quando for, o caminho é propor a mudança da norma.

A própria EPA ressalta que implantar Lean exige trabalho duro e comprometimento, e que, com isso, os resultados podem ser expressivos. Sem continuidade, o evento vira ação isolada.

Fontes:
Lean: Excellence in Government (ficha informativa) — U.S. Environmental Protection Agency (EPA) (19january2021snapshot.epa.gov)
Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021 (Lei do Governo Digital), art. 3º — Planalto (planalto.gov.br)

Análise e guias

IDEIAS DE HARVARD

Mensagem simples e barata aumenta o acesso a benefícios, indica estudo

Quatro experimentos de campo com 542.804 pessoas na Califórnia indicam que um aviso simples elevou o acesso a benefícios fiscais e de estímulo entre famílias de baixa renda, com retorno alto por dólar gasto. Abordagens mais intensivas, mais personalizadas ou…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 263, art. 2 (6 abr. 2026)



Imagem ilustrativa

Muitas famílias deixam de receber benefícios aos quais têm direito simplesmente porque não ficaram sabendo ou não deram o primeiro passo. A solução costuma ser pensada como uma operação cara, com visitas e ligações. Um documento de trabalho de março de 2025, de Elizabeth Linos, Jessica Lasky-Fink, Vince Dorie e Jesse Rothstein, mostra outro caminho. Ele consta na série de pesquisas da Harvard Kennedy School (HKS) sob o número RWP25-001. A leitura aqui se baseia no resumo da página; o texto integral não foi lido.

A ideia em resumo

Os autores compararam o tradicional aviso de baixa intensidade, os chamados *nudges*, com três variações: comunicação mais proativa, mensagens com enquadramentos diferentes e direcionamento mais preciso do público. O público eram domicílios muito vulneráveis da Califórnia, muitos sem renda declarada no ano anterior, que corriam o risco de perder um crédito tributário por filhos e pagamentos de estímulo da pandemia.

O que a pesquisa mostrou

O resumo informa quatro experimentos de campo ao longo de dois anos, com 542.804 pessoas. Os principais achados:

- O aviso simples elevou o acesso aos benefícios entre 0,14 e 2 pontos percentuais, o que representa aumento

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 263 (6 abr. 2026)

relativo de 150% a mais de 500%.
- O efeito se manteve entre mensagens, amostras, momentos e canais de envio.
- Os avisos simples levaram mais de US$ 4 milhões a famílias de baixa renda, e cada dólar gasto teria gerado de US$ 50 a mais de US$ 8.000 em benefícios.
- Estratégias mais intensivas, mensagens refinadas e público mais bem recortado acrescentaram pouco. A abordagem proativa teve retorno negativo.

O resumo não explica como o retorno foi calculado, e a faixa de US$ 50 a US$ 8.000 é muito ampla. Os dados são de um estado, de benefícios do período da pandemia e de um grupo específico.

A mensagem prática para o gestor é inverter a ordem habitual. Em vez de começar por um programa de visitas, que exige equipe, veículo e tempo, comece pelo aviso mais barato que cabe no orçamento, meça o resultado e só então decida se vale investir em abordagens mais pesadas. Na evidência relatada, o aviso simples já faz boa parte do trabalho, e o custo extra de abordagens intensivas nem sempre se paga.

Como aplicar no Brasil

Os resultados não se transferem automaticamente, mas indicam uma ordem de trabalho barata para qualquer prefeitura que tenha cadastros de famílias e benefícios locais.

- **Escolha um benefício com baixa adesão.** Pode ser uma tarifa social, uma isenção de IPTU para famílias de baixa renda, um benefício eventual ou a atualização de cadastro. Estime quantas famílias têm direito e quantas pediram.
- **Comece pelo aviso simples**, por carta, SMS ou WhatsApp, com uma única ação clara, o prazo e onde ir. Evite folhetos longos.
- **Divida a lista em dois grupos** ao acaso, um que recebe o aviso e outro que não (ou que recebe só depois). A comparação é a forma honesta de saber se funcionou.
- **Calcule o custo por família que acessou o benefício,** e compare com o que ela passa a receber. É o raciocínio do estudo: retorno por real gasto.
- **Só então teste algo mais caro,** como visita ou ligação, em um grupo menor, e compare. Os autores relatam que isso acrescentou pouco no contexto deles.
- **Cuide da proteção de dados.** Use contatos obtidos em cadastros públicos apenas conforme a finalidade do programa e peça orientação ao encarregado (princípio da finalidade, art. 6º, I, da LGPD).

Um aviso simples só funciona se a etapa seguinte também for simples. Antes de enviar, verifique se o formulário, o atendimento e os documentos exigidos não vão barrar quem respondeu.

Cuidados e limites

O resumo não traz limitações, e o estudo trata de um estado, de benefícios criados na pandemia e de domicílios sem renda no ano anterior. A estimativa de custo-efetividade precisa ser lida no texto completo antes de ser usada em argumentos públicos. No Brasil, o aviso pode esbarrar em cadastros desatualizados e em dados de contato incompletos, e a busca ativa presencial pode ser indispensável para parte do público, como pessoas sem telefone. Por isso, o caminho é testar localmente. 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:
Interventions to Bolster Benefits Take-Up: Assessing Intensity, Framing, and Targeting of Government Outreach — Harvard Kennedy School, Faculty Research Working Paper RWP25-001 (hks.harvard.edu)
Improving delivery of the social safety net: The role of stigma (estudo relacionado) — Harvard Kennedy School (hks.harvard.edu)
Lei nº 13.709/2018 (LGPD) — 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

Lean e Melhoria Contínua
Aplicação de metodologia para reduzir desperdícios, retrabalho e tempo de execução, ampliando a eficiência e a…

Comunicação de Políticas Públicas e Campanhas Educativas
Comunicação de caráter educativo, informativo e de orientação social sobre serviços, programas e direitos do cidadão.

Gestão de Indicadores e Resultados
Definição de indicadores, metas e painéis de acompanhamento para medir produtividade, qualidade, custos, prazos e resultados.

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 263 (6 abr. 2026)
Redação	observatorio@evoluta.adm.br
ISSN	3086-9293

Número on-line