Vol. 0, nº 305

quarta-feira, 22 de julho de 2026 · ISSN 3086-9293

OBSERVATÓRIO

EVOLUTA

Notícias e análises da administração pública

evoluta.adm.br/observatorio

MODELOS E FRAMEWORKS DE GESTÃO

Governo como plataforma: a ideia de Tim O’Reilly na prática

Governo como plataforma é a ideia, formulada por Tim O'Reilly em 2010 e publicada em artigo de 2011, de que o poder público deve fornecer dados, padrões e serviços-base sobre os quais cidadãos e empresas construam soluções. Para a prefeitura,…



Imagem ilustrativa

NESTE NÚMERO

Governo como plataforma: a ideia de Tim O'Reilly na prática 2

Análise e guias: 2 artigos 3

Prazos e expediente 5

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 305

00305 >

9 773086 929008

IDEIAS DE HARVARD

Testar apoio entre colegas: o dilema do xerife de Denver

Um caso de ensino da Harvard Kennedy School descreve um teste de oito semanas de apoio entre colegas para melhorar o moral de agentes do xerife de Denver. Quando as mensagens passaram a criticar a chefia,…

GOVTECH E IA

Diia: o app da Ucrânia que virou governo no celular

A Diia nasceu em 2020 como app de documentos digitais e hoje reúne dezenas de serviços do governo ucraniano. Em outubro de 2024, o Ministério da Transformação Digital informou mais de 21 milhões de usuários, 24…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 305 (22 jul. 2026)

MODELOS E FRAMEWORKS DE GESTÃO

Governo como plataforma: a ideia de Tim O’Reilly na prática

Governo como plataforma é a ideia, formulada por Tim O'Reilly em 2010 e publicada em artigo de 2011, de que o poder público deve fornecer dados, padrões e serviços-base sobre os quais cidadãos e empresas construam soluções. Para a prefeitura,…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 305, art. 3 (22 jul. 2026)

O **governo como plataforma** é a proposta de que o poder público não precisa fazer tudo sozinho: pode oferecer dados, padrões e serviços-base que outros, como empresas, entidades e cidadãos, usam para criar soluções. A expressão é associada ao editor e empreendedor Tim O'Reilly, que a formulou em 2010, a partir do movimento chamado "Governo 2.0", e a publicou como artigo ("Government as a Platform") na revista *Innovations*, do MIT Press, v. 6, n. 1, em 2011. Para o gestor municipal, a ideia aparece em decisões concretas: abrir dados, padronizar formatos, integrar sistemas e permitir que terceiros ajudem a resolver problemas públicos.

O que é governo como plataforma

No texto de O'Reilly, o governo é descrito, no fundo, como um mecanismo de ação coletiva. Ele usa uma imagem: durante muito tempo, o governo funcionou como uma máquina de vendas, que entrega serviços em troca de impostos, e a população, quando insatisfeita, só consegue "sacudir a máquina", ou seja, protestar. A alternativa seria um governo que habilita a ação coletiva e aproveita a energia e a inovação da sociedade, funcionando como plataforma.

Entre os exemplos, aparecem os dados abertos, como os de transporte público, que podem melhorar o jornalismo, o acesso a serviços e a avaliação de políticas, e o uso de padrões abertos e de programas de código aberto, que pressionam fornecedores proprietários. O próprio autor reconhece que a tarefa é mais difícil do que parece.

As críticas também são relevantes. O termo "plataforma" tem sentidos diferentes e as plataformas privadas têm governança bem mais simples do que a de um governo. O poder é dividido entre entes federados, órgãos e leis específicas, o que limita a mudança. A visão tem um viés de mercado que nem todos compartilham, e alguns objetivos são mais bem alcançados fora do governo. Este texto é uma explicação própria, com base em comentário publicado sobre o texto de O'Reilly, e não tem vínculo com o autor.

Por que interessa ao setor público

Prefeituras guardam informações valiosas: horários de transporte, localização de unidades de saúde, calendário de obras, execução orçamentária. Quando esses dados ficam em planilhas internas ou em páginas difíceis de ler, ninguém além da própria administração os aproveita. Quando são publicados em formato aberto, podem alimentar aplicativos, pesquisas e controle social, a custo baixo para o município.

No Brasil, a abertura de dados converge com obrigações de transparência previstas na legislação, como a Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527/2011), e a integração de sistemas ajuda a evitar que o cidadão leve o mesmo documento a vários balcões. O limite é a proteção de dados pessoais: o que se abre são dados públicos, não informações sobre pessoas identificáveis, e a Lei Geral de Proteção de Dados deve orientar cada decisão.

Como aplicar na prefeitura, passo a passo

1. **Faça um inventário de dados.** Liste quais dados cada secretaria produz, em que formato e quem os atualiza.
2. **Classifique.** Separe o que é público, o que tem restrição legal e o que contém dados pessoais.
3. **Escolha poucos conjuntos de alto interesse.** Por exemplo, horários de ônibus, agenda de obras ou lista de unidades de saúde.
4. **Publique em formato aberto e legível por máquina.** Planilhas e arquivos estruturados, com descrição, data e responsável.
5. **Padronize e integre.** Defina formatos comuns e, quando possível, interfaces para que os sistemas conversem entre si.
6. **Convide a sociedade a usar.** Divulgue a abertura e ouça pedidos de novos dados.
7. **Acompanhe o uso e atualize.** Dados desatualizados prejudicam a confiança.

Ficha para preencher

Use a ficha abaixo para cada conjunto de dados. Adapte à legislação e à realidade do seu órgão.

- Conjunto de dados — Setor responsável — Contém dado pessoal? — Formato atual — Formato aberto previsto — Frequência de atualização
- — — — — —
- — — — — —
- — — — — —

Exemplo prático

Exemplo hipotético. Uma prefeitura publica, em formato de planilha aberta, a lista das unidades de saúde com endereço, horário e serviços oferecidos, atualizada mensalmente. Um grupo local de voluntários cria uma página que mostra a unidade mais próxima e o horário de funcionamento. A prefeitura não gastou com o aplicativo, reduziu ligações ao atendimento e passou a receber sugestões de correção dos dados. Por outro lado, ela mantém o cuidado de não publicar nenhuma informação sobre pacientes.

Vale começar pelo que é simples e útil. Um bom critério é escolher conjuntos de dados que já geram muitas perguntas ao atendimento ou à ouvidoria, porque são esses que a população mais procura. Documente cada conjunto com uma breve explicação de como foi produzido, de quando foi atualizado e de quem responde por ele. Essa descrição evita interpretações erradas e dá segurança a quem for reutilizar a informação.

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 305 (22 jul. 2026)

Erros comuns

- **Abrir dados sem proteger pessoas.** Dados pessoais exigem base legal e anonimização adequada.
- **Publicar em PDF.** Formato fechado dificulta o reaproveitamento.
- **Abrir uma vez e esquecer.** Dados antigos desacreditam a iniciativa.
- **Achar que a tecnologia resolve tudo.** Abrir dados não corrige problemas estruturais, como falta de recursos e de pessoal.
- **Copiar o modelo de outro país sem adaptar.** A realidade federativa e legal do município define o que é possível.

Perguntas frequentes

Governo como plataforma é o mesmo que governo digital?

Não. Governo digital trata de serviços públicos por meios digitais. A ideia de plataforma acrescenta que terceiros podem construir sobre dados e padrões abertos.

Isso reduz o papel do Estado?

O autor sugere que o governo pode fazer mais com menos, mas há quem critique a visão por seu viés de mercado. Cabe a cada administração decidir o que abrir e o que manter como serviço próprio.

Prefeitura pequena consegue?

Sim, em escala reduzida: publicar bem alguns conjuntos de dados e organizar o que já existe é um bom começo.

E a LGPD?

Ela se aplica a dados pessoais. Antes de abrir qualquer conjunto, verifique se há informação que identifique pessoas.

Fontes:
Government as a Platform (O'Reilly, Innovations, v. 6, n. 1, p. 13-40, 2011) — MIT Press (DOI 10.1162/INOV_a_00056) (doi.org)
Can We Implement O'Reilly's 'Government as a Platform'? — Goodspeed Update (goodspeedupdate.com)

Análise e guias

IDEIAS DE HARVARD

Testar apoio entre colegas: o dilema do xerife de Denver

Um caso de ensino da Harvard Kennedy School descreve um teste de oito semanas de apoio entre colegas para melhorar o moral de agentes do xerife de Denver. Quando as mensagens passaram a criticar a chefia, a gestora teve de…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 305, art. 1 (22 jul. 2026)

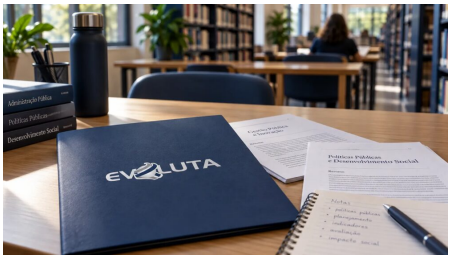

Imagem ilustrativa

Órgãos com escassez de pessoal, risco no trabalho e esgotamento costumam buscar soluções rápidas para melhorar o moral da equipe. Mas como saber se uma iniciativa de **bem-estar de equipe** funciona, sem apostar o orçamento nela? O caso de ensino "The Toughest Beat", do Programa de Casos da Harvard Kennedy School (HKS), publicado em março de 2024 por Jorrit de Jong, Elizabeth Linos e Gaylen Moore, parte de um teste desse tipo no Departamento do Xerife de Denver (EUA). O caso foi financiado pela Bloomberg Harvard City Leadership Initiative. Aqui lemos apenas o resumo público, que apresenta o problema, mas não os resultados.

A ideia em resumo

O departamento enfrentava falta de pessoal, preocupações com segurança e esgotamento generalizado. A chefe de administração, Sonya Gillespie, acompanhava um experimento inédito de apoio entre colegas para melhorar o moral. Durante oito semanas, os funcionários foram sorteados para um grupo de apoio entre pares ou para um grupo voltado ao bem-estar individual. Ambos receberam mensagens por e-mail: o primeiro com foco em conexão e pertencimento; o segundo, em bem-estar de cada pessoa.

O que o caso apresenta

O dilema surge no meio do teste: as mensagens compartilhadas na plataforma on-line criada para o estudo começaram a criticar a chefia e a questionar políticas e protocolos de segurança. A gestora precisou decidir se preservava a integridade do experimento ou se respondia rápido, já que a demora poderia agravar o problema. O resumo não informa o que ela decidiu nem o que o teste mostrou sobre o moral dos funcionários; essas respostas estão no caso completo e em seus materiais complementares (epílogo e guia para praticantes), que não foram lidos para esta matéria.

O que o resumo permite afirmar são os objetivos de aprendizagem do caso: diagnosticar o problema antes de adotar uma solução; avaliar se uma prática promissora vale a tentativa; pilotá-la e testar seu efeito com rigor; e administrar o risco e a aversão ao risco para construir apoio à experimentação e à mudança.

Como aplicar no Brasil

Guardas municipais, agentes de trânsito, equipes de saúde, assistência social e atendimento têm desafios parecidos de pressão e desgaste. O caso sugere um roteiro para testar iniciativas antes de ampliá-las.

- **Comece pelo diagnóstico.** Levante dados (afastamentos, rotatividade, horas extras, pesquisa de clima) e ouça a equipe antes de escolher a iniciativa.
- **Defina o que se quer mudar e como medir.** Por exemplo, sentimento de pertencimento, intenção de permanecer, afastamentos por saúde, com dados agregados.
- **Use grupos de comparação.** Sorteie quem participa primeiro, quando possível, para saber se a mudança veio da iniciativa ou do acaso. Se o sorteio

for inviável, use unidades semelhantes como comparação.
- **Combine regras antes de começar.** O caso mostra que o piloto pode sair do roteiro. Defina quem monitora o canal, que tipo de conteúdo exige resposta imediata (como risco à segurança) e quem decide pausar ou ajustar o teste.
- **Dê voz à crítica.** Se um canal de apoio entre colegas revela problemas reais de gestão, trate-os como informação, e não como ameaça, com devolutiva aos participantes.
- **Cuide de sigilo e participação voluntária.** Mensagens e respostas de servidores são dados pessoais; defina quem acessa, por quanto tempo guarda e como anonimizar. Peça orientação ao encarregado de dados e à procuradoria.
- **Não use o piloto para avaliar pessoas.** A participação não pode afetar progressão, lotação ou estágio probatório.

Cuidados e limites

Este texto não apresenta resultado nenhum, porque o resumo do caso não traz. Trata-se de um material didático com personagem real em um contexto específico (um departamento de xerife americano), e as lições são sobre método, não sobre eficácia do apoio entre colegas. Experimentos com servidores devem respeitar a legislação de proteção de dados, as normas de ética em pesquisa quando houver estudo acadêmico e as regras do estatuto local. O programa não substitui condições dignas de trabalho, escala adequada e atendimento de saúde mental. 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:
"The Toughest Beat": Investing in Employee Well-Being at the Denver Sheriff Department (Case #2280.0, resumo público) — Harvard Kennedy School Case Program (case.hks.harvard.edu)
"The Toughest Beat": Investing in Employee Well-Being at the Denver Sheriff Department — Bloomberg Harvard City Leadership Initiative (cityleadership.harvard.edu)

GOVTECH E IA

Diia: o app da Ucrânia que virou governo no celular

A Diia nasceu em 2020 como app de documentos digitais e hoje reúne dezenas de serviços do governo ucraniano. Em outubro de 2024, o Ministério da Transformação Digital informou mais de 21 milhões de usuários, 24 documentos e mais de…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 305, art. 2 (22 jul. 2026)

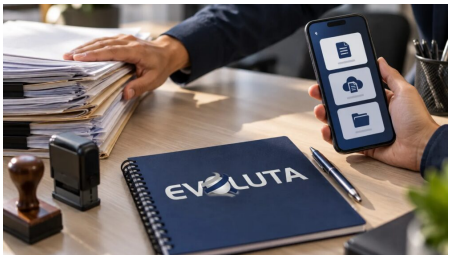

Imagem ilustrativa

A **Diia**, aplicativo de serviços públicos da Ucrânia, é um exemplo de como o governo pode caber no celular. Em 30 de outubro de 2024, o Ministério da Transformação Digital informou que o app tinha mais de **21 milhões de usuários únicos**, 24 documentos digitais e mais de 30 serviços, além de um portal com mais de 125 serviços. O caso chama atenção porque foi construído em poucos anos e continuou crescendo durante a guerra.

Como começou

O Ministério da Transformação Digital foi criado em setembro de 2019, segundo o Atlantic Council. O artigo da Apolitical descreve o lançamento da Diia entre 2019 e 2020, com os documentos de identidade mais importantes reunidos em um só aplicativo: carteira de identidade, passaporte, carteira de motorista e número fiscal.

A estratégia, segundo a Apolitical, foi reduzir burocracia e automatizar o que for possível, com serviços "tão fáceis quanto pedir um táxi". A Diia funciona como uma camada comum que se integra a bancos, empresas e órgãos públicos.

O que o governo informa

- **Usuários:** mais de 21 milhões de usuários únicos (outubro de 2024).
- **Documentos:** 24, incluindo passaportes, diplomas, carteiras de motorista e certidões de casamento.
- **Serviços:** mais de 30 no app e mais de 125 no portal, com mais de 100 em desenvolvimento.
- **Integrações:** mais de 15 mil órgãos e empresas.
- **Casamento:** o processo pode ser feito totalmente on-line, segundo o Ministério.

Os números são do próprio governo ucraniano. A Apolitical publicou depois estimativas maiores (cerca de 22,9 milhões de usuários do app e mais de 150 serviços no portal), mas esclarece que são alegações da fonte, sem verificação independente.

O ponto-chave: valor legal

Segundo o Atlantic Council, a Ucrânia foi o primeiro país a dar ao passaporte digital o mesmo status legal do passaporte em papel para uso interno, em 2021. A Apolitical acrescenta que carteiras de motorista digitais também passaram a ter a mesma validade em 2021. Sem essa mudança de lei, o app seria só uma foto do documento. Com ela, o balcão público e o privado passam a aceitá-lo.

O que dá para trazer ao Brasil

- **Uma porta de entrada única** para serviços, em vez de um aplicativo por secretaria. O gov.br já cumpre parte desse papel.
- **Aceitação obrigatória do documento digital**: o município pode regulamentar que seus balcões e portais aceitem cópias digitais verificadas, sem exigir papel.
- **Integração com bancos e empresas** para reduzir exigências de comprovação.

Cuidados de LGPD

Documentos digitais concentram dados pessoais e, muitas vezes, dados sensíveis. A LGPD (Lei 13.709/2018) exige segurança (art. 6º, VII), e o art. 23 pede que o órgão informe publicamente como trata dados. Além disso, é preciso garantir alternativas para quem não tem celular, para que a digitalização não vire exclusão.

Como aplicar no seu município

1. Liste os documentos que a prefeitura pede em papel e já poderia verificar em bases oficiais.
2. Edite norma municipal para aceitar documentos digitais verificáveis em todos os setores.
3. Priorize os cinco serviços mais procurados e leve-os a um canal digital único.
4. Mantenha atendimento presencial e acessível, com suporte para quem tem dificuldade.
5. Meça tempo e satisfação antes e depois, e divulgue.

Fontes:
Over 21 million Ukrainians use Diia, with 24 documents and over 30 services available — Governo da Ucrânia (Gabinete de Ministros) (kmu.gov.ua)
Diia: from the mobile app to the digital state — Apolitical (apolitical.co)
Ukraine's digital revolution is gaining momentum — Atlantic Council (atlanticcouncil.org)
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

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

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

Estruturação de Projetos Estratégicos
Transformação de demandas organizacionais em projetos com objetivos, escopo, entregas, cronograma, responsáveis e estimativa dos recursos…

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 305 (22 jul. 2026)
Redação	observatorio@evoluta.adm.br
ISSN	3086-9293

Número on-line