Vol. 0, nº 316 segunda-feira, 17 de agosto de 2026 · ISSN 3086-9293

OBSERVATÓRIO

EVOLUTA

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

MODELOS E FRAMEWORKS DE GESTÃO

Difusão de inovações: como novas práticas se espalham no órgão

A teoria da difusão de inovações, sistematizada por Everett Rogers em 1962, explica como e por que uma novidade se espalha, e quem a adota primeiro. Para a prefeitura, ela ajuda a planejar a implantação de um sistema ou de…



Imagem ilustrativa

NESTE NÚMERO

Difusão de inovações: como novas práticas se espalham no órgão	2
Análise e guias: 2 artigos	3
Prazos e expediente	5

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 316
00316 >
9 773092 900 8

IDEIAS DE HARVARD

Escalas previsíveis de trabalho: o que a pesquisa revisou

Uma revisão do Shift Project, da Harvard Kennedy School, reuniu estudos sobre leis de escala justa nos EUA: elas reduzem escalas de última hora e plantões sobreaviso, sem evidência conclusiva de perda de horas ou de…

INSIGHTS E IDEIAS DE BOA GESTÃO

Liderança adaptativa na prefeitura: o método de Heifetz

A liderança adaptativa, desenvolvida por Ronald Heifetz na Harvard Kennedy School, separa problemas que a técnica resolve de desafios que exigem mudar hábitos e valores. Para o gestor municipal, a lição é diagnosticar antes de agir.

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 316 (17 ago. 2026)

MODELOS E FRAMEWORKS DE GESTÃO

Difusão de inovações: como novas práticas se espalham no órgão

A teoria da difusão de inovações, sistematizada por Everett Rogers em 1962, explica como e por que uma novidade se espalha, e quem a adota primeiro. Para a prefeitura, ela ajuda a planejar a implantação de um sistema ou de…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 316, art. 3 (17 ago. 2026)

A **difusão de inovações** é a teoria que explica como, por que e com que velocidade uma ideia nova se espalha em um grupo. Ela foi sistematizada pelo sociólogo Everett Rogers no livro *Diffusion of Innovations*, de 1962. Para o gestor municipal, a utilidade é direta: quando a prefeitura lança um sistema, um fluxo ou uma prática nova, a adoção nunca é uniforme. Entender quem adota primeiro, quem resiste e por quê ajuda a planejar a implantação com menos atrito.

O que é a teoria da difusão de inovações

Antes de Rogers, vários pesquisadores já estudavam o assunto. Um marco foi o estudo de Ryan e Gross, de 1943 (revista *Rural Sociology*), sobre a adoção do milho híbrido por agricultores de Iowa, nos Estados Unidos. Rogers reuniu centenas de estudos desse tipo e construiu uma teoria geral, aplicada depois a áreas como saúde, educação e tecnologia.

A teoria tem quatro peças principais. A primeira é a **inovação**: qualquer ideia ou prática percebida como nova por quem a avalia. A segunda são os **canais de comunicação** pelos quais a novidade circula. A terceira é o **tempo**, que mede a velocidade da adoção. A quarta é o **sistema social**, o conjunto de pessoas e normas em que a novidade chega.

Rogers classificou os adotantes em cinco grupos, conforme a rapidez com que aceitam algo novo: inovadores, adotantes iniciais, maioria inicial, maioria tardia e retardatários. Os primeiros toleram mais risco; a maioria costuma esperar sinais de que a novidade funciona; os últimos tendem a se apoiar na tradição. Somando as adoções ao longo do tempo, o gráfico costuma ter forma de "S": devagar no começo, rápido no meio, estável no fim. Quando um número suficiente de pessoas adota, a prática se sustenta sozinha, o que a teoria chama de massa crítica.

Por que a teoria ajuda no setor público

Na administração pública, a mudança costuma ser anunciada por portaria ou decreto, como se a obrigação bastasse. Na prática, a adesão real depende de pessoas. A teoria mostra que existem características da própria inovação que pesam na decisão de cada servidor: a vantagem em relação ao que já existe, a compatibilidade com a rotina e os valores do setor, a complexidade, a possibilidade de testar em pequena escala e a visibilidade dos resultados.

Isso muda o foco do gestor. Em vez de perguntar "por que não obedecem?", ele passa a perguntar "o que torna esta novidade fácil de experimentar e visível para os colegas?". A resposta costuma ser mais útil do que mais uma circular.

Como aplicar na prefeitura, passo a passo

1. **Descreva a inovação em linguagem simples.** Diga o que muda para quem usa e o que melhora no trabalho dessa pessoa, não só para a administração.
2. **Avalie a novidade pelos cinco atributos.** Ela é claramente melhor? Combina com a rotina? É simples? Dá para testar? Os resultados aparecem?
3. **Identifique os primeiros adotantes.** Procure servidores curiosos e respeitados pelos colegas, em vários setores, para um piloto.
4. **Faça um piloto pequeno.** Comece com uma unidade ou equipe, com apoio próximo e prazo definido.
5. **Dê visibilidade ao que deu certo.** Mostre, com dados e com a fala dos próprios servidores, o que melhorou. A maioria acompanha o que vê funcionando.
6. **Ouça a resistência.** As objeções muitas vezes revelam falhas reais no desenho. Ajuste antes de ampliar.
7. **Amplie por ondas e institucionalize.** Só depois de consolidar, formalize em norma, manual e treinamento.

Ficha para preencher

Use a ficha abaixo para planejar a difusão de cada novidade. Adapte à legislação e à realidade do seu órgão.

- Atributo — Pergunta — Nota (1 a 5) — O que fazer para melhorar
- Vantagem — É melhor que o modo atual para quem usa? — —
- Compatibilidade — Combina com a rotina e com os valores do setor? — —
- Simplicidade — É fácil de aprender e usar? — —
- Possibilidade de teste — Dá para experimentar em pequena escala? — —
- Visibilidade — Os resultados podem ser vistos pelos colegas? — —

Exemplo prático

Exemplo hipotético. Uma prefeitura decide trocar o protocolo em papel por um fluxo eletrônico de tramitação. Em vez de exigir a mudança em todas as secretarias no mesmo dia, a equipe responsável escolhe duas unidades com servidores abertos à novidade para o piloto. Durante dois meses, mede o tempo médio de tramitação e coleta relatos. A secretaria piloto mostra aos colegas, em uma reunião curta, que o tempo caiu e que ninguém perdeu processo. Outras unidades pedem para entrar. Só então a prefeitura publica o ato que torna o fluxo obrigatório e organiza turmas de treinamento, deixando por último o setor mais resistente, que recebe apoio individual.

Erros comuns

- **Achar que toda novidade é boa.** A teoria é criticada por assumir que adotar é sempre melhor. Pergunte se a inovação realmente resolve o problema.
- **Culpar o servidor.** A baixa adesão pode vir do desenho do processo, da falta de treinamento ou de sobrecarga, não de má vontade.
- **Comunicar só de cima para baixo.** A adoção depende também da conversa

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 316 (17 ago. 2026)

entre colegas. Crie espaços para troca.
- **Pular o piloto.** Implantar em tudo ao mesmo tempo esconde os problemas até ser tarde.
- **Encerrar o apoio cedo.** A fase de confirmação, em que a pessoa checa se a escolha foi boa, exige acompanhamento.

Perguntas frequentes

A difusão serve para tecnologia ou para qualquer prática?

Para qualquer ideia percebida como nova: um sistema, um formulário, uma forma de atender ou de planejar.

Preciso classificar meus servidores nas cinco categorias?

Não. As categorias são uma lente para pensar em quem procurar primeiro, e não rótulos a serem colados nas pessoas.

Isso substitui a norma legal?

Não. Quando a mudança exige ato formal, ele continua necessário. A teoria ajuda a fazer a prática funcionar depois do ato.

Quanto tempo dura a difusão?

Depende da novidade e do órgão. Planeje em ondas e acompanhe indicadores em vez de fixar um prazo único.

Fontes:
Diffusion of Innovations (Everett M. Rogers; 1ª ed. Free Press, 1962; 5ª ed. 2003) — Simon & Schuster (simonandschuster.com)

Análise e guias

IDEIAS DE HARVARD

Escalas previsíveis de trabalho: o que a pesquisa revisou

Uma revisão do Shift Project, da Harvard Kennedy School, reuniu estudos sobre leis de escala justa nos EUA: elas reduzem escalas de última hora e plantões sobreaviso, sem evidência conclusiva de perda de horas ou de emprego, e parecem melhorar…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 316, art. 1 (17 ago. 2026)



Imagem ilustrativa

Hospitais, UPAs, escolas, guarda municipal, limpeza urbana e vigilância funcionam com escalas. Quando a escala muda em cima da hora, o servidor ou o trabalhador terceirizado perde a capacidade de organizar a vida, o cuidado com os filhos e o descanso, e o serviço sofre com faltas e rotatividade. Em julho de 2026, Daniel Schneider, Kevin Bruey e Kristen Harknett publicaram, nos Shift Project Research Briefs, da Harvard Kennedy School (HKS), a revisão How Well is Fair Workweek Working? A Review of Existing Research.

A ideia em resumo

Segundo o resumo, escalas instáveis e imprevisíveis são consideradas uma ameaça séria ao bem-estar de trabalhadores horistas, dentro e fora do trabalho. Na última década, formuladores de políticas nos Estados Unidos adotaram as leis de semana justa (Fair Workweek) para tornar as escalas mais estáveis e previsíveis. Desde que San Francisco aprovou a primeira, em 2015, oito municípios e um estado seguiram o exemplo, com regras para limitar a escala de última hora (just-in-time) e ajudar trabalhadores subempregados a obter mais horas.

O que a pesquisa mostrou

O resumo apresenta três conclusões da revisão. Primeiro, essas políticas podem reduzir de forma ampla a exposição dos trabalhadores cobertos a escalas com aviso curto e a plantões sobreaviso. Segundo, não há evidência conclusiva de que as leis tenham reduzido as horas de trabalho ou o emprego total nos setores atingidos. Terceiro, poucos estudos examinaram os efeitos posteriores, mas as políticas parecem melhorar a qualidade do sono e reduzir a privação material.

A página da HKS traz apenas o resumo; não informa números, tamanho de amostra nem a lista de estudos revisados. Trata-se de uma revisão de pesquisas existentes, sobre normas aplicadas a trabalhadores horistas nos Estados Unidos.

Como aplicar no Brasil

Servidores estatutários e empregados públicos têm regras próprias de jornada, definidas em lei e em estatuto, que a prefeitura não altera por iniciativa de gestão. Mesmo assim, há espaço de gestão e de contratação em que a previsibilidade da escala pode ser trabalhada:

- **Mapeie as escalas e as mudanças de última hora.** Para cada serviço de plantão, registre quantas vezes por mês a escala mudou com menos de uma semana de aviso, por quê e quem foi afetado. Esse número raramente existe e ajuda a enxergar o problema.
- **Publique a escala com antecedência.** Defina uma regra interna, por exemplo, escala divulgada com 15 dias de antecedência e alterações apenas por motivo registrado, e avalie o efeito sobre faltas e substituições.
- **Dimensione o quadro de pessoal.** Boa parte das trocas de última hora decorre de falta de gente e de ausência de cobertura. Um dimensionamento correto reduz a necessidade de improviso.
- **Use sistema de gestão de escalas.** Ferramentas simples de escala, troca de plantões e registro de ausências, com controle de jornada, tornam o processo transparente e menos dependente de contatos informais.
- **Olhe os contratos de terceirização.** Em contratos de vigilância, limpeza, apoio e saúde, as escalas dos trabalhadores terceirizados impactam o serviço. Cláusulas de comunicação de escala e de substituição ajudam, desde

que compatíveis com a legislação trabalhista e com a Lei de Licitações.
- **Escute os trabalhadores.** Perguntas sobre previsibilidade da escala em pesquisas de clima mostram onde o problema é mais grave.

Cuidados e limites

O que se leu foi o resumo da revisão, e os estudos que a compõem não foram avaliados. Os dados são de leis municipais e estaduais americanas, voltadas a trabalhadores horistas, e não podem ser projetados diretamente sobre o serviço público brasileiro, no qual jornada, adicionais, plantões e escalas são regidos por legislação própria, como a de cada estatuto, a legislação trabalhista aplicável a empregados públicos e as normas das carreiras de saúde e segurança. A resposta à pergunta de quanto custa mais previsibilidade depende do serviço: a revisão indica ausência de evidência conclusiva de perda de horas, e não garantia de custo zero. 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 organizar equipes e escalas, veja o serviço de dimensionamento da capacidade operacional de atendimento, o curso de dimensionamento de pessoal e reestruturação do quadro e a solução de gestão de pessoas e servidores.

Fontes:
How Well is Fair Workweek Working? A Review of Existing Research — Harvard Kennedy School (Shift Project Research Briefs) (hks.harvard.edu)

INSIGHTS E IDEIAS DE BOA GESTÃO

Liderança adaptativa na prefeitura: o método de Heifetz

A liderança adaptativa, desenvolvida por Ronald Heifetz na Harvard Kennedy School, separa problemas que a técnica resolve de desafios que exigem mudar hábitos e valores. Para o gestor municipal, a lição é diagnosticar antes de agir.

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 316, art. 2 (17 ago. 2026)



Imagem ilustrativa

A **liderança adaptativa** é um dos conceitos mais usados em programas de formação de líderes públicos no mundo, e nasceu na Harvard Kennedy School, onde Ronald Heifetz fundou o Center for Public Leadership e leciona há mais de quatro décadas. A ideia central serve bem à rotina de uma prefeitura: nem todo problema se resolve com mais técnica, mais verba ou uma nova norma.

Segundo a página de Heifetz na Harvard Kennedy School, o framework foi desenvolvido por ele em parceria com Riley Sinder e Marty Linsky, e está nos livros *Leadership Without Easy Answers* (1994), *Leadership on the Line* (2002, com Linsky) e *The Practice of Adaptive Leadership* (2009, com Alexander Grashow e Linsky). Heifetz é médico por formação, o que ajuda a entender o método: antes de tratar, é preciso diagnosticar.

Desafio técnico ou desafio adaptativo?

A distinção é o coração da abordagem. Um **desafio técnico** tem solução conhecida: alguém com a experiência certa resolve. Exemplo municipal: atualizar o cadastro de fornecedores ou republicar uma portaria. Um **desafio adaptativo** exige que as pessoas mudem rotinas, crenças ou lealdades. Exemplo: reduzir a fila de atendimento quando cada secretaria protege o seu fluxo, ou implantar metas de desempenho num quadro acostumado a não ser cobrado.

O erro mais comum, segundo a literatura de Heifetz, é tratar um desafio adaptativo como se fosse técnico. O gestor contrata um sistema, edita um decreto, e o problema volta, porque o que precisava mudar era o comportamento de quem trabalha com ele.

Liderar é diferente de ter autoridade

Outro ponto do método é separar liderança de cargo. A autoridade formal dá poder para decidir e para dar respostas rápidas. Mas, em desafios adaptativos, a resposta não está no gabinete: ela precisa ser construída com quem faz o serviço acontecer. Liderar, nesse sentido, é uma atividade, e não uma posição. Secretários, diretores e chefias intermediárias também exercem liderança quando mobilizam suas equipes para enfrentar uma mudança difícil.

Isso tem um custo. Quem propõe mudar valores e hábitos mexe com perdas reais: de espaço, de rotina, de status. Por isso Heifetz e Linsky falam em risco pessoal e político de quem lidera, e recomendam que o líder regule a pressão: pouca, e ninguém muda; demais, e a equipe trava ou reage.

Por que isso importa para quem governa

As escolas de governo estão levando o tema a prefeitos. O Harvard Gazette registrou, em julho de 2024, a oitava turma do Bloomberg Harvard City Leadership Initiative, com 39 prefeitos de 11 países, dentro de um programa de um ano voltado a fortalecer a capacidade de resolver problemas das prefeituras. É um sinal de que a formação de liderança deixou de ser acessório e virou parte da agenda de quem governa cidades.

Erros comuns ao tentar mudar uma prefeitura

Alguns tropeços se repetem em gestões que tentam mudar a cultura do órgão. O primeiro é anunciar a mudança como decreto: a norma sai, a rotina fica. O segundo é concentrar tudo no prefeito, esperando que ele resolva o que só as equipes podem resolver. O terceiro é

confundir resistência com má-fé: muitas vezes o servidor que reage está defendendo algo legítimo, como a qualidade do atendimento que ele sempre prestou, e ouvi-lo antes de decidir costuma revelar um risco real do projeto.

Um bom teste prático é perguntar, diante de um problema que se arrasta, quantas vezes já tentamos uma solução técnica sem resultado. Se a resposta for mais de uma, é provável que o desafio seja adaptativo e exija trabalhar valores, hábitos e pactos entre áreas, e não só trocar o sistema, o formulário ou a norma. Esse exercício, repetido em reuniões de secretariado, ajuda a economizar tempo e a poupar a equipe de reformas que não pegam.

Como aplicar no seu município/órgão

- **Classifique os problemas da gestão.** Liste cinco dores recorrentes e marque quais têm solução conhecida (técnicas) e quais dependem de mudança de comportamento (adaptativas).
- **Procure o conflito de valores.** Em cada desafio adaptativo, pergunte: quem perde alguma coisa com a mudança? O que essas pessoas defendem de legítimo?
- **Dê o trabalho a quem tem o problema.** Em vez de entregar a solução pronta, reúna a equipe da ponta, devolva os dados e peça propostas.
- **Regule o ritmo.** Combine metas curtas e visíveis com momentos de escuta. Evite anunciar uma reforma inteira de uma só vez.
- **Proteja quem lidera na ponta.** Chefias intermediárias que assumem a mudança precisam do respaldo explícito do prefeito ou do dirigente.
- **Revise o diagnóstico.** A cada trimestre, volte à lista: o que mudou de categoria? O que ainda estamos tratando como técnico sem resultado?

Fontes:
Ronald Heifetz — faculty profile — Harvard Kennedy School (hks.harvard.edu)
Global mayors gain leadership lessons from Harvard research — Harvard Gazette (news.harvard.edu)

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

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.

Dimensionamento da Capacidade Operacional e de Atendimento
Análise da demanda, da carga de trabalho e da capacidade das equipes para orientar a distribuição…

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 316 (17 ago. 2026)
Redação	observatorio@evoluta.adm.br
ISSN	3086-9293