Vol. 0, nº 348 terça-feira, 6 de outubro de 2026 · ISSN 3086-9293

OBSERVATÓRIO

EVOLUTA

IDEIAS DE HARVARD

Proteção à infância e educação infantil: o plano de Washington

Ao unir os órgãos de proteção à criança e de educação infantil em um só departamento, o estado de Washington pediu ao Government Performance Lab, da Harvard Kennedy School, ajuda para ligar famílias de risco a vagas e programas de…



Imagem ilustrativa

NESTE NÚMERO

Proteção à infância e educação infantil: o plano de Washington 2
Análise e guias: 2 artigos 3
Prazos e expediente 5

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 348
00348 >
9 773092 900008

IDEIAS DE HARVARD

Chefe de gabinete: o que dizem chefes de gabinete de governadores

Três chefes de gabinete de governadores americanos explicaram, em evento da Harvard Kennedy School, que o cargo é traduzir decisões em ação, coordenar sob pressão e saber o que leva ao governador. As lições servem a…

GOVTECH E IA

Pix no setor público: o que prefeituras e estados já fazem

O Pix movimentou cerca de R$ 35,36 trilhões em 2025, segundo o Banco Central. No setor público, estados e prefeituras já aceitam o Pix em tributos e taxas por QR Code, e há projeto no Senado…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 348 (6 out. 2026)

IDEIAS DE HARVARD

Proteção à infância e educação infantil: o plano de Washington

Ao unir os órgãos de proteção à criança e de educação infantil em um só departamento, o estado de Washington pediu ao Government Performance Lab, da Harvard Kennedy School, ajuda para ligar famílias de risco a vagas e programas de…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 348, art. 1 (6 out. 2026)

Uma criança pode estar em acompanhamento da proteção social e, ao mesmo tempo, fora da creche ou de um programa de visitação a que teria direito, simplesmente porque as duas equipes não conversam. O Government Performance Lab (GPL), da Harvard Kennedy School (HKS), apoiou o estado de Washington (EUA) a atacar esse problema, e a página "Strengthening Connections Between Child Welfare and Early Learning in Washington State", de junho de 2019, descreve o plano de **integração entre proteção à infância e educação infantil**.

A ideia em resumo

Em 2018, Washington juntou os antigos órgãos de proteção à criança e de educação infantil no Departamento de Crianças, Jovens e Famílias (DCYF), com o objetivo de prevenir maus-tratos, e não só reagir a crises. A lei estadual que criou o departamento registra a intenção de garantir educação infantil de qualidade às crianças com maior risco de adversidades. O estado pediu apoio ao GPL para ligar famílias de risco a vagas e a programas de visitas domiciliares. Esta página descreve o desenho e os planos; não apresenta números de matrícula nem de resultado.

O que o projeto previu

- **Dois escritórios-piloto.** Aberdeen e sudeste de King County iniciaram em janeiro de 2019 estratégias de demonstração com famílias em investigação de proteção e em um programa de resposta de avaliação familiar. O trabalho é coordenado pelo escritório de inovação, alinhamento e responsabilização do departamento, com apoio do GPL.
- **Problema 1: silos de informação.** As respostas foram construir relações entre as duas equipes de profissionais e organizar, de forma simples, informações sobre vagas e programas de educação infantil para quem trabalha na proteção.
- **Problema 2: barreiras do sistema.** A resposta foi registrar de modo mais consistente quando um servidor encaminha uma família a esses recursos, para acompanhar o que acontece depois.
- **Para que serve o registro.** Descobrir quais estratégias de encaminhamento levam mais famílias à matrícula, achar as conexões perdidas (a família quer o serviço e se perde no caminho), identificar lacunas e gargalos em tempo real e ajustar a prática regularmente.
- **Próximos passos.** O departamento planejava usar as lições dos pilotos para orientar práticas e políticas do estado todo e avaliar o desempenho dos próprios locais.

A lógica do projeto é simples e replicável: antes de criar programas novos, melhorar a ponte entre os que existem. As duas medidas centrais (relação entre pessoas e registro de encaminhamentos) custam pouco e podem ser testadas em escala pequena, em dois escritórios, antes de se transformar em prática de todo o estado. A página afirma que as evidências sugerem que serviços de educação infantil, em especial os com componente de apoio à família, ajudam famílias de risco a criar fatores de proteção e resiliência, mas não cita os estudos.

Como aplicar no Brasil

- **Verifique se famílias acompanhadas pela assistência social têm acesso à creche e à pré-escola.** Cruze, com as devidas bases legais, a lista de famílias atendidas com a lista de espera e de matrículas. Lembre que a educação infantil em creche e pré-escola, até 5 anos, é dever do Estado (art. 208, IV, da Constituição). O resultado costuma mostrar onde a articulação falha.
- **Crie um contato pessoal entre as equipes.** Um encontro mensal entre assistentes sociais e responsáveis pela educação infantil, ou um ponto focal em cada lado, reduz o tempo de resposta.
- **Faça um guia curto de recursos** (vagas, visitação domiciliar, programas de primeira infância, endereços e contatos) para quem encaminha famílias, atualizado de tempos em tempos.
- **Registre o encaminhamento em campo próprio,** com data, serviço e desfecho, e não apenas em texto livre. Com isso, é possível saber quantas famílias chegaram ao serviço e onde se perderam.
- **Comece em dois territórios,** como Washington, e use o que aprender para expandir.

Cuidados e limites

A página é um relato de projeto com poucos números e sem resultados; ela cita a afirmação do próprio departamento de que serviços de educação infantil com componente de apoio à família podem fortalecer fatores de proteção, mas não traz estudos. O arranjo institucional de Washington (um departamento unificado) difere do brasileiro, em que a educação, a assistência social e a saúde ficam em secretarias distintas e com regras próprias; a integração tende a depender de protocolos e pactos locais. O cruzamento de dados de famílias exige base legal, finalidade clara e proteção, nos termos da LGPD (o uso compartilhado de dados pelo poder público deve atender a finalidade específica de política pública, art. 26). 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:
Strengthening Connections Between Child Welfare and Early Learning in Washington State — Harvard Kennedy School, Government Performance Lab (govlab.hks.harvard.edu)
Lei nº 13.709/2018 (LGPD) — Planalto (planalto.gov.br)

Constituição Federal, art. 208 — Planalto (planalto.gov.br)

Análise e guias

IDEIAS DE HARVARD

Chefe de gabinete: o que dizem chefes de gabinete de governadores

Três chefes de gabinete de governadores americanos explicaram, em evento da Harvard Kennedy School, que o cargo é traduzir decisões em ação, coordenar sob pressão e saber o que leva ao governador. As lições servem a secretarias de governo e…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 348, art. 2 (6 out. 2026)



Imagem ilustrativa

O **chefe de gabinete** raramente aparece nas fotos e quase sempre decide o ritmo de um governo. Em 10 de setembro de 2026, três profissionais que ocupam ou ocuparam esse cargo ao lado de governadores americanos explicaram a função a estudantes da Harvard Kennedy School (HKS). O relato, publicado pelo Taubman Center, traz observações valiosas para quem coordena um gabinete no Brasil.

A ideia em resumo

A reportagem Governors' chiefs of staff explain what the job entails, de Talia Pantaleo (25 de setembro de 2026), descreve um encontro no qual o painel foi moderado por Brandon Tatum, diretor-executivo da Associação Nacional de Governadores e ex-chefe de gabinete em Oklahoma. Os convidados foram Fagan Harris, ex-chefe de gabinete do governador de Maryland, e Kate Cook, atual chefe de gabinete da governadora de Massachusetts.

O papel, disseram, é difícil de definir. Cook resumiu: "it's whatever the governor needs, and what the administration needs to be successful", ou seja, o que o governador e a administração precisam para dar certo. A tarefa vai de detalhes logísticos a destravar disputas de política.

O que a pesquisa mostrou

Não se trata de pesquisa, e sim de depoimento de quem exerceu o cargo. Os principais pontos relatados:

- **Tradutor e controlador de tráfego aéreo.** Cook comparou o cargo a quem traduz as decisões do governador em instruções que outros conseguem executar, e a quem coordena operações de alto risco.
- **Servir, não mandar.** Harris citou a frase de que o cargo é definido pela palavra "staff" (equipe), não por "chief" (chefe). Como o chefe de gabinete não é eleito, precisa entender as prioridades do governador a ponto de avançá-las sem tratar a autoridade delegada como poder pessoal.
- **Gerir pessoas e emoções.** Os painelistas afirmaram que lidar com egos é parte central do trabalho. Harris acrescentou que cada reunião pode ser o pior dia de alguém e que a autorregulação emocional é essencial.
- **Decidir o que sobe.** É preciso separar o que exige a atenção pessoal do governador do que a equipe resolve, e delegar depende da confiança continuada.
- **Deliberação.** Harris prefere ouvir todos os pontos de vista, mesmo sem convergência; Cook passa boa parte do tempo ouvindo e explicando posições opostas.

Como aplicar no Brasil

No Brasil, a função se distribui entre chefia de gabinete, secretaria de governo, casa civil e, em câmaras, a secretaria geral ou a direção legislativa. Algumas medidas práticas, adaptadas pela Evoluta a partir do relato:

1. **Escreva o que o cargo faz.** Uma portaria ou um documento de atribuições evita sobreposição entre gabinete, secretarias e assessorias, e protege o ocupante de ser cobrado pelo que não lhe cabe.
2. **Crie uma rotina semanal de coordenação.** Uma reunião curta com os secretários, com pauta fixa: prioridades da semana, entregas, bloqueios e decisões que dependem do prefeito.
3. **Defina critérios do que sobe ao prefeito.** Por exemplo: risco jurídico ou político relevante, valor acima de um limite, impacto em mais de uma secretaria, compromisso público. O resto se resolve no gabinete.
4. **Mantenha um painel de prioridades.** Dez a quinze entregas do mandato, com responsável, prazo e situação.
5. **Ritualize a escuta.** Antes de decisões difíceis, ouça quem será afetado e registre os argumentos contrários.
6. **Cuide da equipe do gabinete.** Revezamento, pausas e canais de apoio fazem diferença em quem passa o dia em conflitos.

Uma pauta semanal de exemplo

Para tornar a coordenação concreta, uma pauta de 45 minutos, às segundas-feiras, pode ter quatro blocos: cinco minutos para decisões tomadas na semana anterior; vinte para entregas que vencem nos próximos sete dias; quinze para bloqueios que dependem de outra secretaria ou do prefeito; cinco para comunicação (o que será anunciado e por quem). A ata sai no mesmo dia, com responsável e prazo. O modelo é da Evoluta e não vem do evento da HKS, mas materializa a ideia de tradutor e coordenador que os convidados descreveram.

Cuidados e limites

O texto reúne experiências de três pessoas

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 348 (6 out. 2026)

em estados americanos, em um evento para estudantes, e não analisa efeitos sobre os resultados do governo. Os sistemas político e administrativo do Brasil são distintos, e o chefe de gabinete aqui convive com regras próprias sobre cargos em comissão, publicidade, licitações e responsabilização. A transposição acima é nossa. Este texto é uma leitura própria da Evoluta, sem vínculo da empresa com a HKS.

Fontes:
Governors' chiefs of staff explain what the job entails (Talia Pantaleo) — Harvard Kennedy School, Taubman Center for State and Local Government (hks.harvard.edu)
Taubman Center for State and Local Government — Harvard Kennedy School (hks.harvard.edu)

GOVTECH E IA

Pix no setor público: o que prefeituras e estados já fazem

O Pix movimentou cerca de R$ 35,36 trilhões em 2025, segundo o Banco Central. No setor público, estados e prefeituras já aceitam o Pix em tributos e taxas por QR Code, e há projeto no Senado para obrigar órgãos federais…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 348, art. 3 (6 out. 2026)



Imagem ilustrativa

O **Pix no setor público** deixou de ser novidade em muitas administrações. Segundo o Banco Central, o Pix movimentou cerca de **R$ 35,36 trilhões** e processou 79,8 bilhões de operações em 2025, conforme reportagem do Metrópoles. Para prefeituras, a pergunta é como usar esse meio de pagamento para receber tributos, taxas e multas com menos custo e mais rapidez.

O que já funciona

Alguns exemplos documentados na imprensa:

- **Espírito Santo (2023):** segundo A Gazeta, guias estaduais podem ser pagas por QR Code no aplicativo de qualquer banco. Em Cariacica, IPTU, ISSQN, ITBI e outras taxas podem ser pagos por Pix a partir do QR Code do Documento de Arrecadação Municipal (DAM). Vila Velha e Serra também aceitam, e Vitória informou aceitar todos os tributos.
- **Mato Grosso (2022):** a Secretaria de Fazenda anunciou, por aditivo ao contrato com o Banco do Brasil, o pagamento de tributos, taxas e fundos por Pix, inclusive débitos inscritos em dívida ativa. A baixa do débito cairia de até uma hora para até cinco minutos, segundo a COAD. Na época da notícia, o serviço ainda não estava disponível, e a implantação seria gradual.

São casos de anos anteriores e a situação atual pode ter mudado; vale checar a página de cada ente.

O que vem por aí

De acordo com o Metrópoles, o Banco Central prevê a cobrança "híbrida" (boleto que também pode ser pago por QR Code do Pix), com uso esperado como obrigatório a partir de novembro de 2026, e a adaptação do Pix ao pagamento de tributos em tempo real desenvolvido pela Receita Federal, esperado para o fim do ano. São previsões noticiadas, e não regras finais.

No Senado, o PL 4526/2025, do senador Carlos Portinho, propõe obrigar órgãos e instituições do governo federal a aceitar o Pix por bens e serviços que fornecem. O projeto foi autuado em 10 de setembro de 2025 e, em 13 de julho de 2026, aguardava a designação de relator na Comissão de Assuntos Econômicos. Ele **não se aplica a prefeituras**, e não é lei.

Vantagens e cuidados

- **Rapidez:** o pagamento é confirmado em segundos, o que ajuda na baixa de débitos e na emissão de certidões.
- **Conciliação:** o QR Code vinculado a uma guia permite identificar o que foi pago.
- **Controle:** é preciso definir como o dinheiro entra na conta do tesouro municipal, quem concilia e quem é responsável por estornos e devoluções.
- **Contrato com o banco arrecadador:** o exemplo de Mato Grosso mostra que a mudança passou por aditivo contratual. Verifique tarifas e prazos.
- **Inclusão:** mantenha formas de pagamento para quem não usa aplicativo bancário.

Como aplicar no seu município

1. Pergunte ao banco arrecadador se a DAM já pode vir com QR Code Pix e quais são as tarifas.
2. Comece pelos tributos de maior volume (IPTU e ISS) e pelas taxas de serviço.
3. Ajuste o sistema tributário para conciliar o pagamento ao lançamento automaticamente.
4. Consulte a procuradoria sobre contrato, estornos e dívida ativa.
5. Divulgue no portal e nas guias a nova forma de pagamento, com passo a passo.
6. Meça: tempo de baixa, inadimplência e custo por guia antes e depois.

Fontes:
Pix bate recorde em 2025 e movimenta R$ 35,4 trilhões — Metrópoles (metropoles.com)
Saiba os impostos estaduais e municipais que podem ser pagos com Pix no ES — A Gazeta (agazeta.com.br)
Governo implementa pagamentos de tributos e taxas por Pix em Mato Grosso — COAD (coad.com.br)
PL 4526/2025 - obrigatoriedade de recebimento por Pix em órgãos do Governo Federal — Senado Federal (www25.senado.leg.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

Integração de Processos entre Áreas
Definição de responsabilidades, prazos e mecanismos de articulação para atividades que dependem da atuação conjunta de…

Carta de Serviços ao Usuário
Elaboração da Carta de Serviços ao Usuário: cada serviço com requisitos, documentos, etapas, canais de acesso,…

Estruturação de Escritório de Projetos (PMO)
Implantação de métodos, ferramentas e rotinas para coordenar projetos, integrar equipes e apoiar decisões da organização.

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 348 (6 out. 2026)
Redação	observatorio@evoluta.adm.br
ISSN	3086-9293

Número on-line