OBSERVATÓRIO
EVOLUTA
ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 353, art. 105 (11 out. 2026)
evoluta.adm.br/observatorio/

MODELOS E FRAMEWORKS DE GESTÃO

Kaizen: melhoria contínua feita por quem executa o trabalho

Por Redação Observatório Evoluta · 11/10/2026 às 23h18



Imagem ilustrativa

EM RESUMO
Kaizen significa melhoria, e na gestão o termo designa a prática de melhorar o trabalho em pequenos passos, todos os dias, com participação de quem o executa. Na prefeitura, rende resultado rápido e prepara a equipe para mudanças maiores.

O **Kaizen** é a prática de melhorar o trabalho continuamente, em passos pequenos e com a participação de quem o executa. A palavra japonesa significa melhoria ou mudança para melhor. Para o gestor municipal, o apelo é duplo: as melhorias acontecem sem grandes investimentos, e a equipe passa a se ver como parte da solução, não como alvo da reforma. Neste texto você vê a origem, o passo a passo e um modelo para começar.

O que é o Kaizen

Fora do Japão, o termo é usado como sinônimo de melhoria contínua, associado principalmente à Toyota. Segundo a literatura, o Kaizen foi tomando forma depois da Segunda Guerra Mundial, com a influência de consultores norte-americanos de qualidade, entre eles W. Edwards Deming, que visitou o Japão em 1947, e de programas de treinamento industrial que difundiram métodos de melhoria em pequenos passos. O consultor japonês Masaaki Imai tornou o conceito conhecido internacionalmente com o livro *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*, de 1986. O Kaizen Institute, fundado por ele em 1985, descreve o método como uma filosofia e uma metodologia de gestão.

A base prática do Kaizen é o ciclo PDCA: planejar a mudança, executá-la em pequena escala, verificar o resultado e padronizar ou ajustar. A ideia central é que muitas melhorias pequenas, feitas por muitas pessoas, produzem mais efeito, e mais duradouro, do que uma grande reforma imposta de cima.

Por que funciona no setor público

Grandes reformas administrativas enfrentam resistência e demoram. O Kaizen oferece o caminho oposto: melhorias que cabem na rotina, escolhidas pela própria equipe, como reorganizar uma bancada, criar uma lista de conferência ou

padronizar um modelo de ofício. Cada mudança é pequena, mas o hábito de propor, testar e registrar cria cultura de melhoria.

Outra vantagem é a motivação. O servidor da ponta conhece os gargalos e raramente é consultado. Quando vê sua sugestão virar prática, o engajamento sobe. Por isso o Kaizen conversa bem com eventos rápidos de melhoria, como os do curso de Kaizen no setor público, e com projetos de implantação de melhorias e gestão da mudança.

Como aplicar na prefeitura, passo a passo

1. **Escolha uma área e um incômodo.** Algo que a equipe reconheça, como retrabalho, falta de material, informação perdida ou fila.
2. **Dê voz à equipe.** Pergunte o que mais atrapalha o dia a dia e anote tudo, sem julgar.
3. **Selecione melhorias pequenas.** Priorize ideias que a própria área consiga executar em poucos dias e sem custo relevante.
4. **Planeje e teste.** Escreva o que será mudado, quem faz e como se saberá se funcionou.
5. **Verifique.** Depois de uma ou duas semanas, compare com a situação anterior.
6. **Padronize.** Se funcionou, registre a nova forma de trabalhar; se não, ajuste e teste de novo.
7. **Reconheça.** Divulgue a melhoria e quem a propôs.
8. **Crie a rotina.** Reserve um momento fixo, por exemplo 15 minutos por semana, para a equipe revisar melhorias.

Kaizen diário e eventos de melhoria

Na prática, o Kaizen aparece de duas formas. A primeira é o **Kaizen do dia a dia**: pequenas ideias propostas e testadas pela própria equipe, sem reunião especial. A segunda é o **evento de melhoria**, em que um grupo de pessoas de áreas diferentes se dedica por alguns dias a um problema específico, analisa o fluxo, testa mudanças e entrega um plano. Uma prefeitura pode combinar as duas: o hábito diário mantém a cultura, e o evento resolve problemas que atravessam setores, como o caminho de um processo de compra ou o fluxo de admissão de servidores.

Para saber se o Kaizen está funcionando, acompanhe três números simples: quantas ideias foram propostas, quantas foram testadas e quantas viraram padrão. Se muitas ideias aparecem e poucas são testadas, falta apoio da chefia. Se poucas ideias aparecem, falta confiança da equipe.

Modelo para preencher

Use a ficha abaixo para cada melhoria. Adapte à realidade do seu órgão.

- Campo — Preenchimento
- Situação antes (com número, se possível) —
- Melhoria proposta e quem propôs —
- O que será mudado e por quem —
- Data de início e de verificação —
- Situação depois (com número) —
- Padronizado? Onde está registrado? —

Exemplo prático

Exemplo hipotético. Numa secretaria de administração, os servidores reclamam que ofícios voltam por falta de dados. Na conversa semanal de quinze minutos, uma servidora propõe um modelo de ofício com campos obrigatórios. A equipe testa o modelo por duas semanas e conta as devoluções: de cerca de oito por semana para duas. O modelo é padronizado, guardado numa pasta comum e apresentado à equipe do setor vizinho, que decide adotar. A melhoria custou algumas horas e nenhum recurso. Na semana seguinte, outro incômodo entra na lista.

Erros comuns

- **Transformar em campanha.** Sem rotina e acompanhamento, o Kaizen vira semana de entusiasmo e depois é esquecido.
- **Exigir grandes resultados.** A força do método está na constância das pequenas melhorias.
- **Chefia que decide tudo.** Se a chefia escolhe e a equipe só executa, perde-se a participação.
- **Não padronizar.** A melhoria que não vira regra desaparece com a próxima troca de pessoal.
- **Esquecer o reconhecimento.** Quem propõe precisa ver o efeito e ser citado.

Perguntas frequentes

Kaizen é só para fábrica?

Não. Nasceu na indústria, mas o princípio vale para qualquer rotina repetida, inclusive de escritório e atendimento.

Qual a diferença para um projeto de reforma?

A reforma muda muito de uma vez; o Kaizen muda pouco, com frequência, e aprende a cada ciclo. Os dois podem coexistir.

Quanto tempo reservar?

Uma conversa semanal curta já cria o hábito. Eventos de melhoria de dois a cinco dias servem para problemas maiores.

Fontes:
Kaizen — Wikipedia
https://en.wikipedia.org/wiki/Kaizen
About Kaizen Institute — Kaizen Institute
https://www.kaizen.com/about-us

COMO CITAR

REDAÇÃO OBSERVATÓRIO EVOLUTA. Kaizen: melhoria contínua feita por quem executa o trabalho. **Observatório Evoluta**, Araraquara, v. 0, n. 353, art. 105, 11 out. 2026. ISSN 3086-9293. Disponível em: https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/kaizen/. Acesso em: 26 nov. 2026.

REGISTRO DA MATÉRIA

Observatório Evoluta · ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 353, art. 105 (11 out. 2026)
Versão on-line:
https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/kaizen/

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 353, art. 105
35399 >
9 7 7 3 0 8 6 9 2 9 0 0 8
Registro 30869293 00 0353 0105

Versão on-line