OBSERVATÓRIO
EVOLUTA
ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 125, art. 2 (28 maio 2024)
evoluta.adm.br/observatorio/

INSIGHTS E IDEIAS DE BOA GESTÃO

Como Fazer uma Reforma Administrativa em Prefeituras: Um Guia Passo a Passo

Por Redação Observatório Evoluta · 28/05/2024 às 08h13



Imagem ilustrativa

> A reforma administrativa em prefeituras é um processo complexo e desafiador, mas essencial para garantir a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos. Uma estrutura administrativa bem organizada e funcional é fundamental para o sucesso da gestão municipal, permitindo a otimização de recursos, a melhoria do atendimento à população e a implementação efetiva de políticas públicas.
>
> *Por Matheus Delbon*

Neste artigo, apresentaremos um guia detalhado e aprofundado, dividido em passos estratégicos, para auxiliar gestores municipais na implementação de uma reforma administrativa efetiva, com foco na estruturação do poder executivo. Abordaremos desde a realização de um diagnóstico inicial até a implementação gradual das mudanças, passando pela definição de objetivos, estruturação dos níveis organizacionais, revisão da legislação municipal e comunicação com os servidores.

Passo 1: Diagnóstico da Situação Atual

O primeiro passo para a realização de uma reforma administrativa bem-sucedida é a elaboração de um diagnóstico aprofundado da estrutura atual da prefeitura. Esse diagnóstico deve ser abrangente e considerar diversos aspectos, permitindo uma visão clara das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças presentes na administração municipal.

O diagnóstico deve incluir:

1. **Análise da legislação municipal vigente**: É fundamental realizar uma revisão minuciosa de todas as leis, decretos, portarias e outros instrumentos normativos que regem a estrutura administrativa e o quadro de pessoal da prefeitura. Essa análise permitirá identificar possíveis inconsistências, lacunas ou excessos na legislação, bem como oportunidades de atualização e modernização.
2. **Mapeamento dos cargos, funções e atribuições existentes**: A prefeitura deve realizar um levantamento detalhado de todos os cargos, funções e atribuições presentes na estrutura administrativa. Esse mapeamento deve considerar tanto os cargos efetivos (concursados) quanto os cargos comissionados e as funções gratificadas. É importante

identificar as responsabilidades, os requisitos e as competências necessárias para cada posição.

3. **Avaliação da distribuição de servidores entre os níveis estratégico, tático e operacional**: A prefeitura deve analisar como os servidores estão distribuídos entre os diferentes níveis organizacionais. Essa avaliação permitirá identificar possíveis desequilíbrios, como a concentração excessiva de servidores em determinados níveis ou a carência de pessoal em áreas estratégicas.
4. **Identificação de sobreposições, lacunas e ineficiências na estrutura organizacional**: Durante o diagnóstico, é crucial identificar eventuais sobreposições de funções, duplicidade de esforços ou áreas com responsabilidades mal definidas. Também devem ser identificadas lacunas na estrutura, como a ausência de setores ou cargos essenciais para o bom funcionamento da administração. Além disso, é importante avaliar a eficiência dos processos internos, buscando identificar gargalos, retrabalhos e oportunidades de simplificação.
5. **Benchmarking com outras prefeituras**: A realização de benchmarking com prefeituras de porte e características semelhantes pode fornecer insights valiosos para o diagnóstico. A troca de experiências e boas práticas com outros municípios pode auxiliar na identificação de modelos de sucesso e na antecipação de desafios comuns.

O diagnóstico da situação atual deve ser realizado de forma participativa, envolvendo servidores de diferentes níveis e setores da prefeitura. A contribuição dos servidores, com seu conhecimento prático e vivência na administração municipal, é essencial para a construção de um diagnóstico abrangente e realista.

Ao final do diagnóstico, a prefeitura terá um panorama claro dos pontos fortes e das oportunidades de melhoria em sua estrutura administrativa. Esse entendimento será fundamental para embasar as decisões e as ações subsequentes da reforma administrativa.

Passo 2: Definição dos Objetivos da Reforma

Após a conclusão do diagnóstico da situação atual, o próximo passo é a definição clara e precisa dos objetivos da reforma administrativa. Esses objetivos devem ser estabelecidos de forma participativa, envolvendo os principais stakeholders da prefeitura, como secretários municipais, servidores de carreira, representantes sindicais e a própria população.

A definição dos objetivos deve considerar as necessidades e expectativas dos cidadãos, as demandas dos servidores e as restrições orçamentárias e legais enfrentadas pela administração municipal. Alguns objetivos comuns de uma reforma administrativa incluem:

1. **Otimização da estrutura organizacional para maior eficiência e eficácia**: A reforma administrativa deve buscar a criação de uma estrutura enxuta, ágil e adaptável às demandas do município. Isso pode envolver a eliminação de sobreposições de funções, a fusão de setores com atribuições complementares e a descentralização de responsabilidades. O objetivo é construir uma estrutura que favoreça a tomada de decisões rápidas, a comunicação eficiente entre os setores e a entrega de resultados concretos para a população.
2. **Redução de custos e racionalização de despesas com pessoal**: A otimização da estrutura administrativa deve ser acompanhada de uma análise criteriosa dos gastos com pessoal. A reforma administrativa deve buscar a eliminação de desperdícios, a revisão de benefícios e gratificações excessivas e a adequação do quadro de servidores às reais necessidades da prefeitura. É importante, no entanto, que essa racionalização seja feita de forma responsável, preservando a qualidade dos serviços públicos e valorizando os servidores que desempenham funções essenciais.
3. **Melhoria da qualidade dos serviços prestados à população**: Um dos principais objetivos da reforma administrativa deve ser a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos por meio da oferta de serviços públicos eficientes, ágeis e de fácil acesso. Isso pode envolver a simplificação de processos burocráticos, a ampliação dos canais de atendimento ao cidadão, a incorporação de tecnologias digitais e a capacitação dos servidores para um atendimento mais humanizado e resolutivo.
4. **Valorização e capacitação dos servidores públicos**: A reforma administrativa deve ter como um de seus pilares a valorização dos servidores públicos, reconhecendo seu papel fundamental na execução das políticas públicas e na prestação de serviços à população. Isso pode envolver a reestruturação de planos de carreira, a implantação de programas de capacitação continuada, a melhoria das condições de trabalho e a criação de mecanismos de reconhecimento e incentivo ao bom desempenho.
5. **Transparência e participação social**: A reforma administrativa deve ser pautada pelos princípios da transparência e da participação social. A prefeitura deve estabelecer canais de diálogo e consulta com a população, buscando incorporar suas demandas e sugestões no processo de reestruturação administrativa. Além disso, todas as etapas da reforma devem ser amplamente divulgadas e os resultados alcançados devem ser mensurados e comunicados à sociedade de forma clara e acessível.

Ao definir os objetivos da reforma administrativa, é importante que a prefeitura estabeleça metas específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazos definidos (SMART). Essas metas devem ser desdobradas em indicadores de desempenho, permitindo o monitoramento contínuo do progresso da reforma e a realização de ajustes quando necessário.

A definição clara e consistente dos objetivos da reforma administrativa é fundamental para orientar todas as ações subsequentes e garantir o alinhamento entre os diferentes atores envolvidos no processo. Esses objetivos devem ser amplamente comunicados e internalizados por toda a equipe da prefeitura, criando um senso de propósito compartilhado e mobilizando os esforços em torno de uma visão comum de transformação e melhoria da administração pública municipal.

Passo 3: Estruturação dos Níveis Organizacionais

Um dos aspectos fundamentais de uma reforma administrativa

bem-sucedida é a estruturação adequada dos níveis organizacionais da prefeitura. Essa estruturação deve levar em consideração as especificidades do município, sua população, suas demandas e seus recursos disponíveis.

De forma geral, uma prefeitura deve ser organizada em três níveis distintos: estratégico, tático e operacional. Cada um desses níveis possui características, responsabilidades e perfis de servidores específicos. Vamos aprofundar cada um deles:

Nível Estratégico

O nível estratégico é composto pelos cargos de livre nomeação, também conhecidos como cargos comissionados. Esses cargos são ocupados por profissionais de confiança do Prefeito e têm como principal responsabilidade a definição das políticas públicas, diretrizes e metas de longo prazo da administração municipal.

No nível estratégico, encontramos cargos como:

- **Secretários Municipais**: Responsáveis por áreas específicas da administração, como Saúde, Educação, Obras, Planejamento, entre outras. Os secretários municipais são escolhidos pelo Prefeito e têm a função de liderar a formulação e a implementação das políticas públicas em suas respectivas áreas de atuação.
- **Assessores Especiais**: Profissionais com experiência em temas específicos, que assessoram diretamente o Prefeito e os secretários municipais na tomada de decisões estratégicas. Esses assessores podem atuar em áreas como comunicação, relações institucionais, captação de recursos, entre outras.
- **Chefe de Gabinete**: Responsável por coordenar as atividades do gabinete do Prefeito, atuando como um elo entre o Prefeito e os demais secretários municipais. O Chefe de Gabinete auxilia na articulação política e na gestão das demandas internas e externas da prefeitura.

O nível estratégico deve ser enxuto e focado nas questões de maior impacto para o município. É importante que os ocupantes desses cargos tenham visão sistêmica, capacidade de liderança e habilidades de articulação e negociação.

Na reforma administrativa, é fundamental revisar a estrutura do nível estratégico, buscando:

- Avaliar a pertinência e a necessidade de cada secretaria municipal, considerando as prioridades do município e as possibilidades de fusão ou extinção de pastas;
- Definir com clareza as atribuições e responsabilidades de cada secretaria, evitando sobreposições e lacunas;
- Estabelecer critérios técnicos para a nomeação de secretários e assessores especiais, valorizando a competência e a experiência dos indicados;
- Criar mecanismos de integração e coordenação entre as diferentes secretarias, promovendo a atuação intersetorial e evitando a fragmentação das políticas públicas.

Nível Tático

O nível tático é ocupado por servidores de carreira que exercem funções gratificadas. Esses servidores são responsáveis por traduzir as diretrizes estratégicas definidas pelo nível estratégico em planos e ações de médio prazo, garantindo a operacionalização das políticas públicas.

No nível tático, encontramos cargos como:

- **Diretores de Departamento**: Responsáveis por coordenar as atividades de departamentos específicos dentro de cada secretaria municipal. Os diretores de departamento fazem a ponte entre o nível estratégico e o nível operacional, garantindo o alinhamento das ações setoriais com as diretrizes estratégicas.
- **Coordenadores de Área**: Profissionais que coordenam equipes técnicas responsáveis por programas, projetos ou ações específicas dentro de cada departamento. Os coordenadores de área atuam na gestão e no monitoramento das atividades, buscando a efetividade e a qualidade dos serviços prestados.
- **Assessores Técnicos**: Servidores com conhecimento especializado em determinadas áreas, que assessoram os diretores de departamento e os coordenadores de área na tomada de decisões técnicas e na elaboração de pareceres e relatórios.

O nível tático exige servidores com perfil técnico, conhecimento aprofundado da área de atuação e capacidade de gestão de equipes e projetos. É importante que esses servidores tenham estabilidade na carreira, para garantir a continuidade e a memória institucional da administração municipal.

Na reforma administrativa, é necessário aprimorar a estrutura do nível tático, considerando:

- A revisão das atribuições e responsabilidades de cada departamento e coordenação, evitando duplicidades e garantindo a eficiência dos processos;
- A definição de critérios transparentes para a ocupação das funções gratificadas, baseados em mérito, desempenho e competências técnicas;
- A criação de mecanismos de capacitação e desenvolvimento contínuo dos servidores de carreira, visando à atualização de conhecimentos e ao aprimoramento das habilidades de gestão;
- O estabelecimento de canais de comunicação e colaboração entre os diferentes departamentos e coordenações, promovendo a integração e a troca de experiências.

Nível Operacional

O nível operacional é composto pelos servidores concursados que atuam na execução direta das atividades fim da prefeitura. Esses servidores são responsáveis pela prestação dos serviços públicos à população e pelo funcionamento cotidiano da administração municipal.

No nível operacional, encontramos cargos como:

- **Técnicos Administrativos**: Servidores responsáveis pelas atividades administrativas e burocráticas da prefeitura, como atendimento ao público, trâmite de processos, controle de documentos, entre outras.
- **Professores**: Profissionais da educação responsáveis pela docência nas escolas municipais, desde a educação infantil até o ensino fundamental.
- **Profissionais da Saúde**: Servidores que atuam na rede

municipal de saúde, como médicos, enfermeiros, dentistas, farmacêuticos, entre outros, garantindo o atendimento à população.
- **Assistentes Sociais**: Profissionais que atuam na implementação das políticas públicas de assistência social, realizando atendimentos, visitas domiciliares e acompanhamento das famílias em situação de vulnerabilidade.

Fiscais: Servidores responsáveis pela fiscalização e pelo cumprimento das normas e regulamentos municipais, atuando em áreas como urbanismo, meio

ambiente, posturas, obras, entre outras.

O nível operacional é a base da administração municipal e requer servidores capacitados, comprometidos e alinhados com os objetivos da prefeitura. É importante valorizar e investir na formação e no desenvolvimento desses profissionais, para garantir a qualidade e a eficiência dos serviços prestados à população.

Na reforma administrativa, é fundamental aprimorar a gestão do nível operacional, considerando:

- A revisão dos planos de cargos, carreiras e salários, buscando a valorização dos servidores e a atração e retenção de talentos;
- A implementação de programas de capacitação e treinamento contínuos, alinhados às necessidades específicas de cada área de atuação;
- A modernização dos processos de trabalho, com a incorporação de tecnologias e a simplificação de rotinas burocráticas;
- A criação de mecanismos de avaliação de desempenho e feedback, visando ao desenvolvimento profissional e à melhoria contínua dos serviços prestados;
- O fortalecimento das políticas de qualidade de vida no trabalho, com ações voltadas para a saúde, o bem-estar e a motivação dos servidores.

Ao estruturar de forma adequada os níveis organizacionais da prefeitura, com papéis e responsabilidades bem definidos, é possível promover uma maior eficiência, eficácia e efetividade na gestão pública municipal. Essa estruturação deve ser acompanhada de uma política de gestão de pessoas que valorize o mérito, a capacitação e o comprometimento dos servidores públicos.

Passo 4: Revisão da Legislação Municipal

Uma etapa crucial da reforma administrativa é a revisão e atualização da legislação municipal que rege a estrutura organizacional e a gestão de pessoas da prefeitura. Essa revisão deve ser realizada de forma criteriosa, buscando adequar as normas às necessidades e desafios contemporâneos da administração pública.

A revisão da legislação municipal deve abranger:

1. **Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS)**: O PCCS é o instrumento legal que define a estrutura de cargos, as atribuições, os requisitos de ingresso, as formas de progressão e a política remuneratória dos servidores municipais. Na reforma administrativa, é fundamental revisar o PCCS, buscando:
   - Atualizar as descrições dos cargos, alinhando-as às reais necessidades da prefeitura e às competências requeridas para cada função;
   - Estabelecer uma política remuneratória justa e equilibrada, que valorize o mérito e o desempenho dos servidores;
   - Criar mecanismos de progressão na carreira baseados em critérios objetivos, como tempo de serviço, avaliação de desempenho, capacitação e titulação;
   - Prever a realização de concursos públicos periódicos para a reposição e ampliação do quadro de servidores, de acordo com as demandas da prefeitura.
2. **Estatuto dos Servidores Públicos Municipais**: O Estatuto é a lei que regulamenta os direitos, deveres, responsabilidades e o regime disciplinar dos servidores públicos do município. Na reforma administrativa, é necessário revisar o Estatuto, considerando:
   - Atualizar as normas e procedimentos relativos à posse, ao exercício, à vacância, à movimentação e à redistribuição de servidores;
   - Aprimorar os mecanismos de avaliação de desempenho e estágio probatório, garantindo a efetividade e a meritocracia na administração pública;
   - Rever as disposições sobre direitos e vantagens dos servidores, como férias, licenças, gratificações e adicionais, buscando o equilíbrio entre a valorização dos servidores e a responsabilidade fiscal do município;
   - Atualizar o regime disciplinar, definindo com clareza as infrações, as sanções e os procedimentos administrativos aplicáveis.
3. **Leis específicas relacionadas à estrutura organizacional e às carreiras**: Além do PCCS e do Estatuto, a prefeitura pode ter leis específicas que tratam da organização administrativa e das carreiras de determinadas áreas, como educação, saúde, guarda municipal, entre outras. Na reforma administrativa, é importante revisar essas leis, buscando:
   - Adequar a estrutura organizacional das áreas específicas às diretrizes gerais da reforma administrativa, promovendo a integração e a eficiência dos serviços;
   - Atualizar as atribuições e os requisitos das carreiras, considerando as mudanças tecnológicas, sociais e legais ocorridas ao longo do tempo;
   - Estabelecer mecanismos de valorização e progressão específicos para cada carreira, levando em conta suas particularidades e desafios.
4. **Elaboração de decretos e portarias para regulamentar as mudanças propostas**: Após a revisão e aprovação das leis que compõem a base legal da reforma administrativa, é necessário elaborar os decretos e portarias que regulamentam e detalham as mudanças propostas. Esses instrumentos normativos devem:
   - Estabelecer as regras e procedimentos para a transição da estrutura organizacional antiga para a nova, definindo prazos, responsabilidades e medidas de adaptação;
   - Detalhar as atribuições, competências e fluxos de trabalho de cada órgão e unidade administrativa, garantindo a

clareza e a segurança jurídica na atuação dos servidores;
    - Regulamentar os novos instrumentos de gestão previstos na reforma administrativa, como sistemas de avaliação de desempenho, programas de capacitação, entre outros.

A revisão da legislação municipal deve ser realizada de forma participativa e transparente, envolvendo os servidores, os sindicatos e a sociedade civil organizada. É importante que as mudanças propostas sejam amplamente discutidas e que haja um processo de comunicação e esclarecimento sobre os objetivos e impactos da reforma administrativa.

Além disso, é fundamental que a prefeitura considere as normas e diretrizes estabelecidas pela Constituição Federal, pelas leis nacionais e pelas resoluções dos tribunais superiores ao revisar sua legislação. A reforma administrativa deve respeitar os princípios constitucionais da administração pública, como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Ao atualizar e modernizar a legislação municipal, a prefeitura cria as bases legais necessárias para a implementação efetiva da reforma administrativa, garantindo a segurança jurídica, a transparência e a legitimidade das mudanças propostas. Essa revisão legislativa é um passo essencial para a construção de uma administração pública mais eficiente, ágil e orientada para resultados.

Passo 5: Comunicação e Engajamento dos Servidores

Um dos aspectos mais importantes para o sucesso de uma reforma administrativa é a comunicação e o engajamento dos servidores públicos em todas as etapas do processo. Os servidores são os principais atores responsáveis pela implementação das mudanças propostas e seu comprometimento e participação são fundamentais para a efetividade da reforma.

A comunicação com os servidores deve ser clara, transparente e contínua, desde o início do processo de reforma administrativa até sua conclusão. A prefeitura deve estabelecer um plano de comunicação que contemple:

1. **Realização de reuniões e workshops**: A prefeitura deve promover encontros presenciais com os servidores para apresentar os objetivos, as etapas e os impactos esperados da reforma administrativa. Esses encontros devem ser realizados em diferentes momentos do processo e abranger todos os níveis hierárquicos da administração municipal. É importante que haja espaço para o diálogo, o esclarecimento de dúvidas e o acolhimento de sugestões e preocupações dos servidores.
2. **Envolvimento dos servidores no processo de elaboração e implementação das mudanças**: Os servidores devem ser vistos como parceiros e colaboradores na construção da reforma administrativa. A prefeitura deve criar mecanismos de participação que permitam aos servidores contribuir com suas experiências, conhecimentos e ideias para o aprimoramento da proposta. Isso pode ser feito por meio de grupos de trabalho, comitês temáticos, consultas públicas, entre outros instrumentos.
3. **Oferta de treinamentos e capacitações**: A reforma administrativa implica em mudanças nos processos de trabalho, nas tecnologias utilizadas e nas competências requeridas dos servidores. Por isso, é fundamental que a prefeitura ofereça treinamentos e capacitações para preparar os servidores para as novas realidades. Esses treinamentos devem abranger tanto aspectos técnicos relacionados às novas atribuições e sistemas, quanto habilidades comportamentais, como comunicação, trabalho em equipe e gestão da mudança.
4. **Estabelecimento de canais de feedback e diálogo contínuo**: A prefeitura deve criar canais permanentes de comunicação com os servidores, para que eles possam expressar suas dúvidas, preocupações e sugestões ao longo de todo o processo de reforma administrativa. Esses canais podem incluir ouvidorias internas, caixas de sugestões, pesquisas de clima organizacional, entre outros. É importante que a prefeitura dê retorno aos servidores sobre as contribuições recebidas e as ações tomadas a partir delas.

Além da comunicação, é fundamental que a prefeitura trabalhe para engajar os servidores na reforma administrativa, criando um senso de propósito compartilhado e demonstrando os benefícios da mudança para a administração pública e para a sociedade. Algumas estratégias de engajamento incluem:

- **Valorização e reconhecimento dos servidores**: A prefeitura deve adotar medidas que demonstrem a valorização e o reconhecimento do trabalho dos servidores públicos. Isso pode incluir a implementação de programas de incentivo e recompensa, a melhoria das condições de trabalho, a promoção de ações de qualidade de vida, entre outras iniciativas.
- **Identificação e capacitação de lideranças internas**: A prefeitura deve identificar e capacitar lideranças internas, em diferentes níveis hierárquicos, para atuarem como agentes de mudança e multiplicadores da reforma administrativa. Essas lideranças devem receber treinamentos específicos em gestão da mudança, comunicação e mobilização de equipes.
- **Promoção de uma cultura de inovação e colaboração**: A reforma administrativa deve ser acompanhada de uma mudança cultural na prefeitura, que estimule a inovação, a colaboração e a busca contínua por melhorias. A prefeitura pode promover hackathons, laboratórios de inovação, comunidades de prática e outras iniciativas que fomentem o protagonismo e a criatividade dos servidores.
- **Criação de um ambiente de confiança e transparência**: A prefeitura deve se esforçar para criar um ambiente de confiança e transparência em todo o processo de reforma administrativa. Isso implica em comunicar de forma honesta os desafios e riscos da mudança, em dar espaço para a expressão de diferentes opiniões e em tomar decisões de forma participativa e fundamentada.

O engajamento e a mobilização dos servidores públicos são elementos críticos para o sucesso da reforma administrativa. Sem o comprometimento e a participação ativa dos servidores, as mudanças propostas podem enfrentar resistências,

desconfianças e boicotes, comprometendo os resultados esperados.

Portanto, a prefeitura deve colocar a comunicação e o engajamento dos servidores como prioridades estratégicas da reforma administrativa, destinando recursos, tempo e esforços para a construção de uma relação de parceria e colaboração com os agentes públicos. Somente assim será possível construir uma administração pública mais eficiente, ágil e orientada para resultados, com servidores motivados e comprometidos com a melhoria contínua dos serviços prestados à sociedade.

Passo 6: Implementação Gradual e Monitoramento

Após a definição dos objetivos, a estruturação dos níveis organizacionais, a revisão da legislação municipal e a comunicação e engajamento dos servidores, chega o momento de colocar em prática a reforma administrativa na prefeitura. Esse processo deve ser realizado de forma gradual e acompanhado de um monitoramento constante, para garantir a efetividade das mudanças e a correção de eventuais desvios.

A implementação gradual da reforma administrativa deve considerar:

1. **Estabelecimento de um cronograma realista**: A prefeitura deve elaborar um cronograma detalhado para a implementação das mudanças, levando em conta a complexidade de cada ação, os recursos disponíveis e as interdependências entre as diferentes etapas. O cronograma deve ser realista e prever tempo suficiente para a adaptação dos servidores e dos processos de trabalho.
2. **Definição de responsabilidades e equipes de transição**: Para cada ação prevista na reforma administrativa, a prefeitura deve definir claramente os responsáveis pela sua implementação, bem como as equipes de transição que irão atuar na migração dos processos e sistemas antigos para os novos. Essas equipes devem ser compostas por servidores capacitados e comprometidos com a mudança, e devem ter o apoio e a orientação da alta administração.
3. **Realização de projetos-piloto**: Antes de implementar as mudanças em toda a prefeitura, é recomendável realizar projetos-piloto em áreas ou unidades específicas. Esses projetos permitem testar as novas estruturas, processos e tecnologias em um ambiente controlado, identificando possíveis falhas e oportunidades de melhoria antes da expansão para toda a administração municipal.

Acompanhamento e suporte contínuos: Durante a implementação da reforma administrativa, a prefeitura deve oferecer acompanhamento e suporte contínuos aos servidores e gestores envolvidos. Isso inclui a disponibilização de canais para esclarecimento de dúvidas, a realização de treinamentos complementares, a mediação de conflitos e a resolução de problemas operacionais que surjam

ao longo do processo.

1. **Flexibilidade e adaptabilidade**: A implementação da reforma administrativa deve ser flexível e adaptável, permitindo ajustes e correções de rumo sempre que necessário. A prefeitura deve estar aberta a receber feedbacks dos servidores e da sociedade, e deve ser ágil na incorporação de melhorias e na solução de problemas identificados durante a implementação.

Paralelamente à implementação gradual, a prefeitura deve estabelecer mecanismos de monitoramento e avaliação da reforma administrativa. Esse monitoramento deve incluir:

1. **Definição de indicadores de desempenho**: A prefeitura deve definir um conjunto de indicadores de desempenho que permitam acompanhar a evolução da reforma administrativa e seus impactos na gestão pública municipal. Esses indicadores devem ser mensuráveis, relevantes e alinhados com os objetivos da reforma, abrangendo aspectos como eficiência, qualidade dos serviços, satisfação dos usuários, entre outros.
2. **Coleta e análise regular de dados**: A prefeitura deve estabelecer processos de coleta e análise regular de dados relacionados aos indicadores de desempenho definidos. Esses dados podem ser obtidos por meio de sistemas de informação, pesquisas de satisfação, auditorias internas, entre outras fontes. É importante que a coleta de dados seja confiável, consistente e tempestiva.
3. **Avaliações periódicas**: Com base nos dados coletados, a prefeitura deve realizar avaliações periódicas da reforma administrativa, verificando se os objetivos estão sendo alcançados, se os resultados estão dentro do esperado e se há necessidade de ajustes ou correções. Essas avaliações devem ser realizadas em diferentes momentos da implementação, permitindo uma visão tanto de curto quanto de médio e longo prazo.
4. **Compartilhamento de resultados e transparência**: Os resultados do monitoramento e das avaliações da reforma administrativa devem ser compartilhados de forma transparente com os servidores e com a sociedade. A prefeitura deve publicar relatórios periódicos, realizar audiências públicas e utilizar outros canais de comunicação para prestar contas sobre o andamento da reforma e seus impactos na administração municipal.
5. **Incorporação de lições aprendidas**: O monitoramento e a avaliação da reforma administrativa devem servir não apenas para a prestação de contas, mas também para a aprendizagem organizacional. A prefeitura deve estar aberta a incorporar as lições aprendidas durante o processo, utilizando-as para aprimorar continuamente a gestão pública municipal e para subsidiar futuras iniciativas de modernização.

Além do monitoramento e da avaliação, é fundamental que a prefeitura celebre as conquistas e reconheça o esforço dos servidores envolvidos na reforma administrativa. A valorização das pessoas e das equipes que se destacam na implementação das mudanças é um importante fator de motivação e engajamento, contribuindo para a sustentabilidade da reforma a longo prazo.

A implementação gradual e o monitoramento constante são etapas críticas para o sucesso da reforma administrativa na prefeitura. Elas permitem que as mudanças sejam incorporadas

de forma progressiva e consistente, minimizando riscos e impactos negativos. Ao mesmo tempo, possibilitam a identificação e a correção tempestiva de eventuais desvios, garantindo que a reforma esteja sempre alinhada com seus objetivos e com as necessidades da administração pública municipal.

Conclusão

A realização de uma reforma administrativa em prefeituras é um processo complexo e desafiador, que exige planejamento, engajamento e perseverança. Não se trata apenas de uma mudança de estruturas e processos, mas de uma transformação cultural que envolve todos os servidores e impacta diretamente na qualidade dos serviços prestados à população.

Ao seguir os passos apresentados neste guia - diagnóstico da situação atual, definição dos objetivos, estruturação dos níveis organizacionais, revisão da legislação municipal, comunicação e engajamento dos servidores, implementação gradual e monitoramento - os gestores municipais estarão mais bem preparados para conduzir uma reforma administrativa efetiva e sustentável.

É importante ressaltar que não existe uma fórmula única para a reforma administrativa, e que cada prefeitura deve adaptar as diretrizes apresentadas à sua realidade e às suas especificidades. No entanto, alguns princípios devem ser observados em qualquer processo de modernização da gestão pública:

- **Foco no cidadão**: a reforma administrativa deve ter como objetivo central a melhoria da qualidade de vida da população, por meio da oferta de serviços públicos mais eficientes, ágeis e adequados às necessidades dos cidadãos.
- **Valorização dos servidores**: os servidores públicos são o principal ativo da administração municipal, e devem ser valorizados, capacitados e engajados em todas as etapas da reforma administrativa.
- **Transparência e participação social**: a reforma administrativa deve ser conduzida de forma transparente e participativa, permitindo o controle social e a incorporação das contribuições da sociedade civil organizada.
- **Uso inteligente de tecnologias**: as tecnologias da informação e comunicação devem ser utilizadas de forma estratégica na reforma administrativa, como instrumentos de modernização, simplificação e integração dos processos e serviços públicos.
- **Aprendizagem contínua**: a reforma administrativa não é um evento pontual, mas um processo contínuo de aprendizagem e aprimoramento. A prefeitura deve estar aberta a incorporar novas práticas, tecnologias e conhecimentos, buscando a melhoria contínua da gestão pública municipal.

Ao se comprometer com esses princípios e ao seguir os passos apresentados neste guia, as prefeituras estarão mais bem preparadas para enfrentar os desafios da modernização administrativa e para construir uma gestão pública mais eficiente, transparente e orientada para resultados.

> A reforma administrativa é um investimento no presente e no futuro das cidades, e deve ser encarada como uma política de Estado, que transcende gestões e partidos políticos. Somente com o comprometimento de todos - gestores, servidores e sociedade - será possível construir prefeituras mais preparadas para enfrentar os desafios do século XXI e para promover o desenvolvimento sustentável e a qualidade de vida de todos os cidadãos.

COMO CITAR

REDAÇÃO OBSERVATÓRIO EVOLUTA. Como Fazer uma Reforma Administrativa em Prefeituras: Um Guia Passo a Passo. **Observatório Evoluta**, Araraquara, v. 0, n. 125, art. 2, 28 maio 2024. ISSN 3086-9293. Disponível em: https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/como-fazer-uma-reforma-administrativa-em-prefeituras-um-guia-passo-a-passo/. Acesso em: 26 nov. 2026.

REGISTRO DA MATÉRIA

Observatório Evoluta · ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 125, art. 2 (28 maio 2024)
Versão on-line:
https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/como-fazer-uma-reforma-administrativa-em-prefeituras-um-guia-passo-a-passo/

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 125, art. 2
12502 >
Registro 30869293 00 0125 0002