Vol. 0, nº 236 quarta-feira, 21 de janeiro de 2026 · ISSN 3086-9293

OBSERVATÓRIO

EVOLUTA

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

IDEIAS DE HARVARD

Drenagem verde com pagamento por desempenho: o caso do DC Water

A companhia de água e esgoto de Washington, D.C. financiou 20 acres equivalentes de infraestrutura verde com um título cujo pagamento final varia conforme a redução medida do escoamento de chuva. O Government Performance Lab, da Harvard Kennedy School, registrou…



Imagem ilustrativa

NESTE NÚMERO

Drenagem verde com pagamento por desempenho: o caso do DC Water 2

Análise e guias: 3 artigos 3

Prazos e expediente 6

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 236
00236 >
9 773086 929008

IDEIAS DE HARVARD

Treinamento sobre vieses: como desenhar para mudar contratações

Artigo na revista Science, com coautoria de Iris Bohnet, da Harvard Kennedy School, mostra em experimento de campo que um treinamento desenhado com ciência comportamental e aplicado perto da hora da decisão aumentou a seleção de…

INSIGHTS E IDEIAS DE BOA GESTÃO

Transição de governo: como preparar a nova gestão municipal

O Center for Presidential Transition, dos EUA, trata a transição como processo planejado: equipe, guias e preparação de quem assume. A lógica se adapta aos municípios, com foco nos primeiros 100 dias e nas prioridades do…

CARREIRA DO SERVIDOR

Concurso público: validade, prorrogação e direito do aprovado

A Constituição fixa validade de até dois anos para o concurso, prorrogável uma vez por igual período, e dá prioridade ao aprovado convocado sobre novos concursados. O STF fixou, no Tema 161, que quem fica dentro…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 236 (21 jan. 2026)

IDEIAS DE HARVARD

Drenagem verde com pagamento por desempenho: o caso do DC Water

A companhia de água e esgoto de Washington, D.C. financiou 20 acres equivalentes de infraestrutura verde com um título cujo pagamento final varia conforme a redução medida do escoamento de chuva. O Government Performance Lab, da Harvard Kennedy School, registrou…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 236, art. 4 (21 jan. 2026)

Alagamentos e transbordamento de esgoto em dias de chuva forte são problemas conhecidos de muitos municípios brasileiros. A companhia de água e esgoto de Washington, D.C. (DC Water) testou uma forma diferente de pagar por uma solução de **drenagem urbana com pagamento por desempenho**: o que o investidor recebe no fim depende da redução de escoamento medida depois da obra. O desenho foi descrito pelo Government Performance Lab (GPL), centro da Harvard Kennedy School (HKS), em um resumo de política de 2017.

A ideia em resumo

Segundo o GPL, a rede de D.C. despeja por ano mais de dois bilhões de galões de mistura de esgoto e água de chuva em rios da região. A companhia tinha um acordo judicial de 2005 para reduzir esses despejos, renegociado em 2015 para incluir infraestrutura verde, como pavimento permeável e jardins de chuva, além de túneis. O acordo exigia instalar o primeiro projeto verde e medir sua eficácia antes de seguir com os demais. Para isso, a companhia estruturou um título ambiental de US$ 25 milhões, colocado de forma privada, cujo pagamento final depende do resultado.

O que a pesquisa mostrou

O projeto previa instalar 20 acres equivalentes de superfície impermeável tratada com infraestrutura verde numa bacia da cidade, em cerca de cinco anos: um ano de monitoramento antes da obra, dois de construção, um de monitoramento depois e alguns meses de análise. A avaliação segue três passos:

- **Medir antes.** Medidores de vazão instalados na rede e um pluviômetro local registram o escoamento antes da obra.
- **Prever um intervalo.** A companhia estimou uma redução esperada entre 18,6% e 41,3% do escoamento por acre, faixa confirmada por uma firma de engenharia independente escolhida pelos investidores.
- **Medir depois e validar.** A mesma medição após a obra, com conferência de um validador independente.

O título paga cupom de 3,43%, em parcelas semestrais. No fim do prazo, se a redução passar de 41,3%, os investidores recebem um pagamento adicional de US$ 3,3 milhões. Se ficar entre 18,6% e 41,3%, nada além do cupom. Se for menor que 18,6%, os investidores devolvem US$ 3,3 milhões à companhia. O GPL aponta três lições:

- **Dá para financiar com título municipal comum,** mas o desenho novo ainda exigiu cerca de 18 meses de montagem e atenção a regras tributárias americanas.
- **O risco é outro numa obra física.** Se o projeto for bem desenhado e construído, a eficácia da infraestrutura verde é bastante previsível. Por isso, o risco que o investidor assume é sobretudo de projeto e execução, e o texto avalia que, sem transferi-lo, o arranjo pode não valer o juro mais alto.
- **A manutenção decide o desempenho.** Pavimento permeável precisa de varrição e jardins de chuva, de capina e limpeza. O GPL sugere estudar contratos de manutenção com pagamento condicionado a testes periódicos de funcionamento.

O texto, de 2017, descreve o desenho e as lições, não o resultado final medido.

Como aplicar no Brasil

A drenagem e o manejo de águas pluviais urbanas integram o saneamento básico, como define a Lei 11.445/2007 (art. 3º, I, d, na redação da Lei 14.026/2020), incluindo a limpeza e a fiscalização preventiva das redes. Um município não precisa emitir título para aproveitar a lógica:

- **Meça antes de obra e depois.** Instale medição simples em um ponto crítico, registre o volume e a frequência de alagamento e use isso como linha de base.
- **Escreva metas de desempenho no contrato.** A Lei 14.133/2021, no art. 144, admite remuneração variável vinculada ao desempenho em obras e serviços, com metas, padrões de qualidade e prazos definidos no edital e no contrato, de forma motivada e dentro do limite orçamentário.
- **Preveja manutenção desde o projeto.** Defina quem limpa, com que frequência e como se comprova que a estrutura continua funcionando.
- **Use um validador independente**, como universidade ou entidade técnica, para conferir as medições.
- **Comece pequeno.** Teste uma solução verde em um bairro, avalie e só então amplie.

Cuidados e limites

O arranjo envolveu um acordo judicial, investidores privados e regras do mercado americano de títulos municipais, que não se aplicam ao Brasil. Financiamento privado com pagamento atrelado a desempenho em obras públicas exige análise jurídica, orçamentária e de responsabilidade fiscal que este texto não faz. A redução de escoamento medida numa área não se transfere automaticamente a outras, com solo e chuva diferentes. 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:

DC Water Environmental Impact Bond — Harvard Kennedy School, Government Performance Lab (govlab.hks.harvard.edu)
DC Water Environmental Impact Bond (policy brief em PDF) — Harvard Kennedy School, Government Performance Lab (govlab.hks.harvard.edu)

Lei nº 11.445/2007 (diretrizes do saneamento básico) — Planalto (planalto.gov.br)
Lei nº 14.133/2021 (art. 144) — Planalto (planalto.gov.br)

Análise e guias

IDEIAS DE HARVARD

Treinamento sobre vieses: como desenhar para mudar contratações

Artigo na revista Science, com coautoria de Iris Bohnet, da Harvard Kennedy School, mostra em experimento de campo que um treinamento desenhado com ciência comportamental e aplicado perto da hora da decisão aumentou a seleção de candidatos de grupos sub-representados.…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 236, art. 1 (21 jan. 2026)

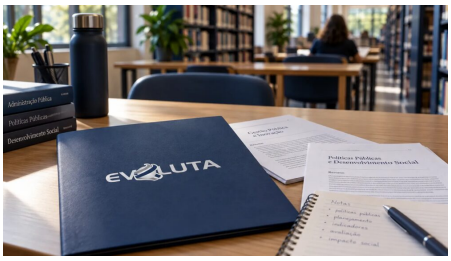

Imagem ilustrativa

Muitos órgãos públicos oferecem palestras sobre igualdade e vieses, mas pouco se sabe se elas mudam as decisões de contratação, de promoção e de designação para funções de confiança. Em janeiro de 2025, a revista Science publicou o artigo Behaviorally designed training leads to more diverse hiring, de Cansin Arslan, Edward Chang, Siri Chilazi, Iris Bohnet e Oliver Hauser, catalogado pela Harvard Kennedy School (HKS), que relata um teste controlado com resultado concreto.

A ideia em resumo

O ponto de partida do artigo é crítico: organizações gastam muito dinheiro e horas de trabalho em treinamentos de diversidade, mas há pouca evidência de que eles tornem as equipes mais diversas. Os autores sugerem que o problema está no momento e no desenho. O treinamento costuma ocorrer muito antes das decisões reais e é genérico demais para atingir comportamentos específicos, como a seleção de candidatos. A proposta é o oposto: treinar perto da decisão e focado na ação que se quer mudar.

O que a pesquisa mostrou

O resumo descreve um grande experimento de campo em uma empresa global de telecomunicações e engenharia. O treinamento com desenho comportamental aumentou a inclusão de mulheres e de candidatos de outras nacionalidades nas listas finais de candidatos (shortlists) e aumentou a contratação de candidatos de outras nacionalidades, em comparação com a prática usual. Os autores apresentam o resultado como prova de que outra abordagem de treinamento pode gerar efeitos mensuráveis. O resumo não informa o tamanho dos efeitos nem o número de participantes, de modo que não é possível avaliar a magnitude.

Como aplicar no Brasil

No setor público brasileiro, a regra geral para cargos efetivos é o concurso, previsto no art. 37, II, da Constituição Federal, e o edital deve seguir as regras de acesso, reserva de vagas e critérios objetivos. Por isso, a aplicação da ideia deve respeitar o que a lei permite. Há espaços reais para usar o conceito:

- **Treine as bancas e comissões perto da decisão.** Antes de uma entrevista, de uma prova prática ou de uma avaliação de títulos, reúna a comissão para uma sessão curta e prática sobre os erros de julgamento mais comuns e sobre como aplicar os critérios do edital sem desvios.
- **Estruture a avaliação.** Use roteiros de entrevista iguais para todos os candidatos, critérios escritos com pesos definidos e notas dadas por avaliador de forma independente antes de qualquer discussão em grupo.
- **Revise designações para funções de confiança e comissão.** Nesses casos, onde há maior discricionariedade, faça um quadro de critérios públicos de perfil e registre a justificativa de cada escolha. Isso favorece a transparência e a defesa diante dos órgãos de controle.
- **Acompanhe os números.** Registre, de forma agregada, quem se inscreve, quem avança e quem é escolhido, por sexo e por outros recortes que a lei permita coletar, para identificar onde o processo afunila.
- **Teste e compare.** Aplique o treinamento a uma comissão e mantenha outra como referência, comparando resultados antes de ampliar.

Uma comissão de seleção de estagiários, por exemplo, poderia receber um lembrete curto, no dia da avaliação, com os critérios definidos e com as armadilhas mais comuns, como preferir quem lembra o avaliador ou dar peso excessivo à primeira impressão. É uma medida de custo baixo, que reforça a imparcialidade já exigida do serviço público e que pode ser documentada no processo. O artigo sugere que esse tipo de intervenção, perto da decisão, tem mais chance de fazer diferença do que cursos genéricos, mas cada órgão precisa testar a própria versão e medir o efeito.

Cuidados e limites

O texto lido é o resumo, e não o artigo completo, de modo que os detalhes do experimento e do conteúdo do treinamento não foram avaliados. O estudo foi feito em uma empresa privada global, com processos de seleção muito diferentes do concurso público brasileiro, no qual os critérios de classificação são fixados em edital e não podem ser alterados por quem avalia. Medidas para ampliar a diversidade devem se apoiar em lei e em edital, e o tratamento de dados sobre raça, gênero ou deficiência deve seguir a legislação e a LGPD. 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 melhorar processos de seleção e perfis de cargo, veja o curso de concurso público, quadro de pessoal e edital, o de descrição de cargos e perfil de competências e o de cargos em comissão e funções de confiança.

Fontes:
Behaviorally Designed Training Leads to More Diverse Hiring — Harvard Kennedy School (publicação em Science, vol. 387, n. 6732) (hks.harvard.edu)
Constituição da República Federativa do Brasil, art. 37, II — Planalto (planalto.gov.br)

INSIGHTS E IDEIAS DE BOA GESTÃO

Transição de governo: como preparar a nova gestão municipal

O Center for Presidential Transition, dos EUA, trata a transição como processo planejado: equipe, guias e preparação de quem assume. A lógica se adapta aos municípios, com foco nos primeiros 100 dias e nas prioridades do mandato.

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 236, art. 2 (21 jan. 2026)



Imagem ilustrativa

A **transição de governo** costuma ser tratada no Brasil como cerimônia: entrega de chaves, relatório e pouco mais. Mas é nos meses entre a eleição e a posse que se decide boa parte do que a gestão conseguirá entregar. Duas instituições americanas trabalham o tema de forma sistemática, e suas práticas ajudam a pensar a passagem de gestão em prefeituras.

O Center for Presidential Transition, ligado à organização apartidária Partnership for Public Service, atua em quatro frentes: planejamento da transição, com guias para candidatos, governo em exercício e agências; preparação de quem será nomeado para cargos; defesa de reformas no processo de transição e de nomeações; e apoio a práticas de gestão e de talentos. Na prática, o centro parte de uma premissa: a transição é um trabalho que precisa ser planejado, com equipe, método e prazos, e não improvisado depois da eleição.

Os primeiros 100 dias

O Bloomberg Center for Cities, de Harvard, oferece o Program for New Mayors: First 100 Days a prefeitos recém-eleitos. A terceira turma, anunciada em 4 de dezembro de 2024, reuniu 24 prefeitos. O conteúdo inclui definir prioridades da cidade, organizar a prefeitura, promover colaboração entre áreas e entregar resultados. O programa se apoia numa tradição de seminários para novos prefeitos existente desde 1975.

O recado comum às duas iniciativas é que preparar a gestão começa antes da posse e que o início do mandato é tempo escasso. Quem chega sem saber as prioridades, a estrutura e a situação financeira gasta os primeiros meses descobrindo o que já poderia ter sabido.

Diferenças que o Brasil exige

Os contextos não são idênticos. Nos Estados Unidos, o Center for Presidential Transition trata de nomeações e processos federais. Na prefeitura brasileira, a transição envolve outra realidade: calendário orçamentário (a nova gestão herda a LOA do primeiro ano, elaborada pela anterior, e o PPA anterior ainda vale nesse ano), contratos em curso, prestação de contas e limites da Lei de Responsabilidade Fiscal. Em vários estados, lei estadual ou ato do tribunal de contas define a comissão de transição e os documentos que a gestão que sai deve entregar; confira a norma do seu estado e a Lei Orgânica do município. Por isso o roteiro precisa ser adaptado, sem copiar a experiência americana.

O que não pode faltar no relatório de transição

Um relatório de transição útil responde a perguntas simples. Quanto há em caixa e quais compromissos vencem nos primeiros meses? Quantos servidores existem, em que cargos e com que despesa de pessoal em relação ao limite da LRF? Quais contratos, convênios e obras estão em andamento, e quais estão paralisados? Que processos aguardam decisão de tribunal de contas ou do Judiciário? Que serviços essenciais dependem de renovação urgente?

O ideal é que cada resposta venha com documento de apoio e data de referência, para que a nova gestão saiba o que é fato verificável e o que é estimativa. Se a gestão anterior não cooperar, registre os pedidos por escrito e aja de acordo com a lei, com orientação jurídica. A transição bem documentada protege as duas pontas: quem sai e quem entra.

Como aplicar no seu município/órgão

- **Monte a equipe de transição logo após a eleição.** Nomeie um coordenador e responsáveis por finanças, pessoal, contratos, obras e serviços essenciais.
- **Peça um diagnóstico padronizado.** Solicite à gestão atual: situação fiscal, folha e quadro de pessoal, contratos e convênios em curso, obras paradas, pendências com tribunal de contas e prazos dos primeiros 90 dias.
- **Entenda o orçamento herdado.** Examine a LOA do primeiro ano e o que ainda pode ser remanejado, e programe o PPA do novo mandato, que é elaborado no primeiro ano e enviado à Câmara no prazo da Lei Orgânica.
- **Defina três a cinco prioridades antes da posse.** Elas orientam as nomeações e o plano dos 100 dias.
- **Prepare o secretariado.** Faça uma reunião de alinhamento de equipe com regras de conduta, ética, prestação de contas e comunicação.
- **Documente a transição.** Um relatório com fontes e datas protege a nova gestão e a anterior.

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 236 (21 jan. 2026)

Fontes:
About the Center for Presidential Transition — Partnership for Public Service (presidentialtransition.org)
Newly elected mayors begin Program for New Mayors: First 100 Days — Bloomberg Center for Cities at Harvard University (cities.harvard.edu)

CARREIRA DO SERVIDOR

Concurso público: validade, prorrogação e direito do aprovado

A Constituição fixa validade de até dois anos para o concurso, prorrogável uma vez por igual período, e dá prioridade ao aprovado convocado sobre novos concursados. O STF fixou, no Tema 161, que quem fica dentro do número de vagas…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 236, art. 3 (21 jan. 2026)



Imagem ilustrativa

A **validade do concurso público** e o direito do aprovado à nomeação geram dúvidas tanto em candidatos quanto em gestores. A Constituição Federal e uma tese do Supremo Tribunal Federal dão a base geral que vale para todos os entes, inclusive municípios.

O que diz a Constituição

O art. 37, II, estabelece que a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração. O inciso III fixa que o prazo de validade do concurso será de **até dois anos, prorrogável uma vez, por igual período**. Já o inciso IV determina que, durante o prazo improrrogável previsto no edital de convocação, o aprovado será convocado com prioridade sobre novos concursados para assumir cargo ou emprego na carreira.

Na prática, a administração pode escolher o prazo de validade dentro do limite de dois anos e decidir sobre a prorrogação. Prazo de dois anos mais dois, no máximo, é o teto constitucional.

O direito do aprovado dentro das vagas

No julgamento do RE 598.099, com repercussão geral (Tema 161), o STF fixou a tese de que o candidato aprovado em concurso público **dentro do número de vagas previsto no edital possui direito subjetivo à nomeação**. O julgamento foi aprovado em 10 de agosto de 2011, sob relatoria do ministro Gilmar Mendes, e a tese está registrada no Tema 161 da repercussão geral, no portal do STF.

Em linhas gerais, a publicação do edital com número de vagas cria um dever para a administração. Ela mantém uma margem para escolher o momento da nomeação, dentro do prazo de validade, mas não pode simplesmente deixar de nomear. Para quem foi aprovado fora do número de vagas, a regra é diferente: há apenas expectativa de direito, salvo situações específicas como a preterição arbitrária e imotivada em novas contratações, que a jurisprudência analisa caso a caso.

E se houver restrição fiscal?

O desafio dos municípios é conciliar nomeações com os limites de despesa com pessoal da Lei de Responsabilidade Fiscal. Há entendimentos que reconhecem hipóteses excepcionais, graves e supervenientes à publicação do edital, e outras decisões do STF sobre o tema continuam sendo proferidas. Por isso, o município que enfrenta limite de gastos deve planejar o concurso com estudo de impacto antes de publicar o edital, e não depois.

Como aplicar no seu órgão

1. Antes do edital, faça o **estudo de impacto orçamentário-financeiro** e confirme que haverá recursos para nomear todos os aprovados dentro das vagas.
2. Defina vagas com cuidado: o número de vagas no edital cria o direito, não o de cadastro de reserva.
3. Controle o prazo de validade e a eventual prorrogação, com ato formal publicado.
4. Mantenha a ordem de classificação nas convocações e registre justificativas de qualquer atraso.
5. Para o candidato: acompanhe o diário oficial, guarde seus comprovantes e conheça o prazo de validade do edital em que foi aprovado.

Perguntas frequentes

A prorrogação é obrigatória?

Não. A Constituição diz que o concurso pode ser prorrogado uma vez, por igual período; cabe à administração decidir, de forma motivada, dentro do que o edital e a lei local estabelecerem.

O aprovado fora das vagas tem direito?

Em regra, não: há expectativa. O Tema 161 trata dos aprovados dentro do número de vagas do edital. Casos de vagas novas durante a validade exigem análise jurídica específica.

Atenção: este texto traz a base constitucional e legal geral. O estatuto e as leis de carreira de cada município (ou da câmara) definem prazos, fatores, procedimentos e vantagens específicos. Confira sempre a norma local antes de decidir.

Para planejar o concurso do quadro de pessoal ao edital, conheça o serviço de reestruturação de quadros e preparação para concursos públicos e o curso de concurso público: do quadro de pessoal ao edital.

Fontes:
Constituição Federal (texto compilado) — Planalto (planalto.gov.br)
Tema 161 da repercussão geral (RE 598.099): nomeação de aprovado dentro do número de vagas — Supremo Tribunal Federal (portal.stf.jus.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

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

Monitoramento de Projetos e Entregas
Acompanhamento de prazos, marcos, pendências e responsabilidades, com relatórios gerenciais e alertas para apoiar a execução.

Parcerias Público-Privadas, Concessões e Manifestação de Interesse
Apoio à modelagem jurídica de projetos de maior porte, com estudos e procedimentos de manifestação de…

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 236 (21 jan. 2026)
Redação	observatorio@evoluta.adm.br
ISSN	3086-9293

Número on-line