Vol. 0, nº 319

sexta-feira, 21 de agosto de 2026 · ISSN 3086-9293

OBSERVATÓRIO

EVOLUTA

Notícias e análises da administração pública

evoluta.adm.br/observatorio

IDEIAS DE HARVARD

Estresse no trabalho: reavaliação emocional melhora bem-estar

Um experimento de campo com mais de 4 mil trabalhadores, com coautoria da professora Jennifer Lerner, da Harvard Kennedy School, testou ensinar a reavaliação, técnica para reinterpretar situações estressantes. Seis meses depois, houve melhora em alguns indicadores de bem-estar, desempenho…



Imagem ilustrativa

NESTE NÚMERO

Estresse no trabalho: reavaliação emocional melhora bem-estar 2

Análise e guias: 2 artigos 3

Prazos e expediente 5

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 319 00319

IDEIAS DE HARVARD

Indicadores de um serviço novo: o painel público de Durham

O Government Performance Lab, da Harvard Kennedy School, mostra como Durham, nos EUA, escolheu poucos indicadores, juntou dados de sistemas diferentes e passou a revisar o serviço a cada trimestre. Cada métrica responde a uma pergunta…

CÂMARA EM FOCO

Contas do prefeito: o que a Câmara julga após a ADPF 982 do STF

Na ADPF 982, concluída em 21/02/2025, o STF decidiu que os tribunais de contas julgam as contas de gestão de prefeitos ordenadores de despesa e podem imputar débito e multa sem ratificação da Câmara. A Câmara…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 319 (21 ago. 2026)

IDEIAS DE HARVARD

Estresse no trabalho: reavaliação emocional melhora bem-estar

Um experimento de campo com mais de 4 mil trabalhadores, com coautoria da professora Jennifer Lerner, da Harvard Kennedy School, testou ensinar a reavaliação, técnica para reinterpretar situações estressantes. Seis meses depois, houve melhora em alguns indicadores de bem-estar, desempenho…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 319, art. 3 (21 ago. 2026)

Servidores que atendem o público na linha de frente lidam todo dia com filas, cobranças e situações de sofrimento. O resultado aparece em afastamentos, rotatividade e atendimento mais ríspido. Em setembro de 2025, Ke Wang, Amit Goldenberg, Jennifer Lerner e James Gross divulgaram um estudo, catalogado pela Harvard Kennedy School (HKS), que testa uma técnica simples e barata de lidar com o estresse.

A ideia em resumo

A técnica se chama reavaliação (em inglês, reappraisal): consiste em reinterpretar uma situação difícil para mudar a reação emocional a ela. Em vez de tentar suprimir o que sente, a pessoa aprende a olhar o episódio de outro ângulo, por exemplo, enxergando o cliente nervoso como alguém que está sob pressão, e não como um ataque pessoal. Os autores quiseram saber se ensinar isso a trabalhadores melhora o bem-estar e o desempenho, em um público de baixa e média renda, com pouco acesso a apoio de saúde mental.

O que a pesquisa mostrou

Pelo resumo, o estudo atuou com trabalhadores do setor de educação infantil nos Estados Unidos, como motoristas, professores e profissionais de alimentação. Houve duas etapas. Na primeira, uma pesquisa de campo pré-registrada com 1.967 pessoas encontrou correlação positiva entre o uso da reavaliação, o bem-estar emocional e o desempenho no trabalho. Na segunda, um experimento longitudinal, também pré-registrado, com 4.054 pessoas, comparou um grupo que recebeu o treinamento com um grupo de controle ativo, que recebeu outra atividade.

Seis meses depois, o grupo treinado mostrava melhoras duradouras em alguns indicadores de bem-estar emocional e de resultados no trabalho, incluindo desempenho, intenção de pedir demissão e decisões impacientes. Os autores afirmam que é a primeira evidência de efeitos duradouros da reavaliação no ambiente de trabalho e a descrevem como estratégia escalável, aplicável a várias ocupações. O resumo não informa o tamanho dos efeitos.

Como aplicar no Brasil

O estudo não é um programa pronto, e sim um sinal de que treinar uma habilidade emocional específica pode trazer efeitos mensuráveis. Para prefeituras e câmaras, algumas formas de testar a ideia com responsabilidade:

- **Escolha um grupo de linha de frente.** Agentes de atendimento, equipes de unidades de saúde, conselhos tutelares, ouvidoria e guarda municipal lidam com tensão constante. Comece por um grupo que tenha chefia aberta ao teste.
- **Ensine a habilidade com exercícios práticos.** Oficinas curtas, com situações reais do atendimento e prática de olhar a cena por outro ângulo, são mais úteis que palestras genéricas. Um profissional de psicologia organizacional deve conduzir ou revisar o conteúdo.
- **Meça antes e depois.** Use indicadores simples, como questionário anônimo de bem-estar, absenteísmo, pedidos de remoção e avaliações do atendimento pelos usuários. Compare com um setor semelhante que ainda não recebeu a oficina.
- **Combine com mudanças de organização.** Treinar o servidor para lidar com o estresse não substitui corrigir a causa, como fila mal organizada, falta de pessoal ou sistema lento. As duas frentes devem andar juntas.
- **Respeite a voluntariedade e a privacidade.** A participação deve ser oferecida, e não imposta, e as respostas individuais não devem chegar à chefia. Dados de saúde são sensíveis e devem seguir a Lei Geral de Proteção de Dados (Lei 13.709/2018).

Um desenho de piloto possível: duas turmas de uma mesma unidade de atendimento, uma com a oficina logo no início do semestre e outra na lista de espera. Após três e seis meses, compara-se o questionário de bem-estar, as faltas e as reclamações registradas na ouvidoria. Se o resultado for favorável, a prefeitura tem um argumento concreto, com dados próprios, para ampliar a oficina, e se não for, ajusta o conteúdo sem ter gasto muito. Esse formato de teste, pequeno e comparável, vale também para outras ações de gestão de pessoas.

Cuidados e limites

O texto consultado é o resumo do trabalho, em formato de pré-publicação, ou seja, ainda sem revisão final por pares na versão catalogada. Ele não traz o tamanho dos efeitos e não descreve o conteúdo do treinamento, que aqui não é reproduzido. Os participantes são trabalhadores americanos do setor de educação infantil, e o contexto do serviço público brasileiro, com estabilidade, carreiras e outras pressões, pode alterar os resultados. A técnica ajuda a lidar com o estresse, mas não trata sofrimento psíquico grave: situações assim exigem acompanhamento profissional. 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 trabalhar atendimento e clima organizacional, veja o curso de comunicação não violenta na gestão de pessoas, o curso de atendimento humanizado ao munícipe e o de produtividade do servidor público.

Fontes:
Enhancing workplace well-being through reappraisal in a

nationwide field experiment — Harvard Kennedy School (pré-publicação em PsyArXiv/OSF) (hks.harvard.edu) Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 (LGPD) — Planalto (planalto.gov.br)

Análise e guias

IDEIAS DE HARVARD

Indicadores de um serviço novo: o painel público de Durham

O Government Performance Lab, da Harvard Kennedy School, mostra como Durham, nos EUA, escolheu poucos indicadores, juntou dados de sistemas diferentes e passou a revisar o serviço a cada trimestre. Cada métrica responde a uma pergunta de gestão, e o…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 319, art. 1 (21 ago. 2026)



Imagem ilustrativa

Quem lança um serviço público novo costuma ter pouco tempo e muitas urgências. Medir tudo é impossível; não medir nada é arriscado. O Government Performance Lab (GPL), da Harvard Kennedy School (HKS), descreveu como o Departamento de Segurança Comunitária de Durham, nos EUA, resolveu essa tensão ao montar **indicadores de serviço público** para suas equipes de resposta a crises. A publicação "Leveraging Data to Strengthen Alternative Response Programs", de Gabriela Solis Torres, Libby Doyle e Analisa Sorrells, saiu em outubro de 2025.

A ideia em resumo

Durham ligou cada métrica a uma pergunta de gestão. Em vez de acumular números, o departamento perguntou: o serviço funciona como foi desenhado? Há espaço para crescer? Está gerando efeito nas pessoas atendidas e no sistema tradicional de emergência? Depois construiu a estrutura de dados e uma rotina trimestral de aprendizado.

O que a experiência mostrou

- **Operação.** Volume de chamadas, quantas eram elegíveis, origem da chamada, tempo de chegada, desfecho, percentual em que a equipe se sentiu segura e pedidos de reforço da polícia ou do serviço médico.
- **Oportunidades de expansão.** Percentual de chamadas elegíveis que ficaram sem atendimento por falta de horário ou de equipe, e sua distribuição por dia, hora e região. Isso permite projetar a equipe necessária em cada cenário.
- **Efeito nas pessoas.** Encaminhamentos a serviços, transportes por destino e acompanhamentos posteriores. Como outras instituições de segurança pública costumam não medir isso, faltam referências; o departamento defende que mais cidades registrem os mesmos dados.
- **Efeito no sistema.** Horas de polícia economizadas por uma fórmula simples (chamadas atendidas pela equipe vezes viaturas que normalmente iriam vezes o tempo médio), e comparação de prisões e transportes a hospitais entre chamadas atendidas e chamadas elegíveis não atendidas.
- **Infraestrutura de dados.** Os dados do sistema de despacho e do software de gestão de casos vão para um único servidor, que alimenta painéis internos e públicos. Na escolha do software, pesaram flexibilidade, ligação automática com os dados de chamadas, acesso direto aos dados e segurança.
- **Transparência.** O painel público inclui volume, tempo de resposta, pedidos de reforço, desfechos, perfil das pessoas atendidas e resumos qualitativos. O departamento também publica cartões de dados, que começaram mensais e hoje saem a cada trimestre. O diretor diz que painéis não bastam e que os números precisam de histórias.
- **Melhoria contínua.** Uma equipe dedicada, o Laboratório de Aprendizado e Iteração, conduz um ciclo trimestral para definir prioridades de aprendizado, testar soluções e acompanhar os efeitos.

Como aplicar no Brasil

A lógica de Durham cabe em qualquer secretaria que preste atendimento ao público e queira sair do relatório de fim de ano para o acompanhamento mensal ou trimestral.

- **Parta das perguntas.** Em cada serviço novo (por exemplo, central de atendimento, programa de visitas, equipe de abordagem), escreva três ou quatro perguntas de gestão e só então escolha os indicadores que as respondem.
- **Meça o que ficou sem atender.** Demanda reprimida (chamados fora do horário, filas, falta de equipe) é o dado mais útil para justificar ampliação no orçamento.
- **Integre as fontes.** Ao contratar ou desenvolver um sistema, exija integração com o registro já existente e acesso do órgão aos dados brutos. Isso evita planilhas paralelas e dependência do fornecedor; essas exigências entram nos requisitos da contratação do termo de referência (art. 6º, XXIII, "d", da Lei 14.133/2021).
- **Publique com cuidado.** Painel público com dados agregados reforça a credibilidade; dados pessoais exigem proteção e base legal, conforme a LGPD (para o poder público, art. 23).
- **Crie um ciclo trimestral.** Escolha poucas prioridades por ciclo, designe responsável e feche cada ciclo com decisão registrada.

Cuidados e limites

A publicação documenta a experiência de uma cidade, em um programa que o GPL

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 319 (21 ago. 2026)

apoiou por quatro anos, a pedido do próprio departamento. Não traz efeito comprovado por avaliação independente. Os números de Durham não devem ser tomados como meta para outros lugares, e a fórmula de economia de horas de polícia é uma estimativa interna. A estrutura citada (laboratório com equipe dedicada) exige recursos que muitos municípios menores não têm; nesse caso, comece com poucas métricas e uma pessoa responsável. 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:
Leveraging Data to Strengthen Alternative Response Programs — Harvard Kennedy School, Government Performance Lab (govlab.hks.harvard.edu)
Innovations in 911 Response: Leveraging Data to Strengthen Alternative Response Programs (PDF) — Harvard Kennedy School, Government Performance Lab (govlab.hks.harvard.edu)
Lei nº 14.133/2021 — Planalto (planalto.gov.br)
Lei nº 13.709/2018 (LGPD) — Planalto (planalto.gov.br)

CÂMARA EM FOCO

Contas do prefeito: o que a Câmara julga após a ADPF 982 do STF

Na ADPF 982, concluída em 21/02/2025, o STF decidiu que os tribunais de contas julgam as contas de gestão de prefeitos ordenadores de despesa e podem imputar débito e multa sem ratificação da Câmara. A Câmara mantém a competência exclusiva…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 319, art. 2 (21 ago. 2026)



Imagem ilustrativa

Quem julga as contas do prefeito: a Câmara ou o tribunal de contas? A resposta depende do tipo de conta e do efeito que se discute. O Supremo Tribunal Federal (STF) esclareceu o ponto na **ADPF 982**, julgada em sessão virtual encerrada em 21 de fevereiro de 2025, por unanimidade, com relatoria do ministro Flávio Dino. A decisão afeta diretamente a rotina das câmaras municipais, sobretudo das comissões de orçamento e finanças.

O que está na Constituição

O art. 31 da Constituição determina que a fiscalização do município é exercida pelo Legislativo, mediante controle externo, com o auxílio dos tribunais de contas, e pelos sistemas de controle interno do Executivo. O § 2º dispõe que o **parecer prévio** sobre as contas que o prefeito presta anualmente só deixa de prevalecer por decisão de dois terços dos membros da Câmara. O § 3º determina que as contas fiquem, por sessenta dias, à disposição de qualquer contribuinte para exame e apreciação.

O que o STF decidiu na ADPF 982

A ação foi proposta pela Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (Atricon), diante de decisões judiciais que anulavam punições de tribunais de contas a prefeitos. Segundo o Informativo 1.166 do STF, o Plenário fixou três teses:

- prefeitos que ordenam despesas têm o dever de prestar contas, seja por gerirem dinheiros, bens e valores públicos, seja por causarem prejuízo ao erário;
- compete aos tribunais de contas julgar as contas de prefeitos que atuem como ordenadores de despesas, nos termos do art. 71, inciso II, da Constituição;
- quando houver irregularidade nas contas de gestão, a competência dos tribunais de contas se restringe a imputar débito e aplicar sanções fora da esfera eleitoral, **sem necessidade de ratificação pela Câmara**, preservada a competência exclusiva das câmaras para os fins da alínea "g" do inciso I do art. 1º da Lei Complementar 64/1990, a Lei da Ficha Limpa.

O Supremo também invalidou decisões judiciais ainda não definitivas que haviam anulado julgamentos de tribunais de contas com sanções não eleitorais a prefeitos.

O que continua com a Câmara

Pela leitura da tese, cabe à Câmara o julgamento político das contas anuais de governo, com base no parecer prévio do tribunal de contas, que somente se afasta por dois terços dos vereadores. E, para os fins de inelegibilidade da alínea "g" da Lei da Ficha Limpa, continua valendo o julgamento da Câmara (quem reconhece a inelegibilidade, no registro de candidatura, é a Justiça Eleitoral). Em outras palavras: o tribunal pode multar e mandar devolver recursos por irregularidade de gestão sem pedir autorização à Câmara, mas essa decisão, sozinha, não serve para os fins de inelegibilidade da alínea "g".

O que isso muda para a sua Câmara

1. **Separe os processos.** Identifique, no protocolo, se a conta que chegou é de governo (parecer prévio) ou de gestão (julgamento do tribunal). O trâmite é diferente.
2. **Cumpra os prazos regimentais.** A Lei Orgânica e o regimento fixam prazos para a Comissão e o Plenário apreciarem o parecer prévio. Atraso gera questionamento.
3. **Garanta o quórum correto.** Para derrubar o parecer prévio são necessários dois terços dos membros, e não apenas dos presentes; a votação deve seguir o rito do regimento e ser motivada.
4. **Dê publicidade.** Mantenha as contas à disposição do contribuinte pelo prazo constitucional e registre a divulgação.
5. **Dê voz à defesa.** Garanta contraditório e ampla defesa ao prefeito antes da votação, conforme o regimento.
6. **Acompanhe decisões posteriores.** O tema envolve leituras diferentes de tribunais estaduais; consulte a assessoria jurídica antes de decidir em casos sensíveis.

A matéria tem dimensão política e eleitoral. Este texto não opina sobre casos concretos e se limita ao que a Constituição e a tese do STF estabelecem.

Fontes:
Informativo STF nº 1.166 (28/02/2025): ADPF 982/PR, teses fixadas — Supremo Tribunal Federal (stf.jus.br)
Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, art. 31 — Presidência da República (Planalto) (planalto.gov.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

Gestão de Indicadores e Resultados
Definição de indicadores, metas e painéis de acompanhamento para medir produtividade, qualidade, custos, prazos e resultados.

Assessoria e Consultoria Legislativa
Assessoria legislativa contínua, em contratação mensal, e consultoria sob demanda: elaboração e revisão de projetos de…

Pareceres Técnico-Jurídicos Especializados
Análise fundamentada de questões administrativas, legislativas, funcionais e fiscais para subsidiar decisões de maior complexidade.

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 319 (21 ago. 2026)
Redação	observatorio@evoluta.adm.br
ISSN	3086-9293

Número on-line