Vol. 0, nº 334 segunda-feira, 14 de setembro de 2026 · ISSN 3086-9293

OBSERVATÓRIO

EVOLUTA

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

IDEIAS DE HARVARD

Equipes de resposta a crises: o que mostram nove programas dos EUA

O Government Performance Lab, da Harvard Kennedy School, analisou dados de 2024 de nove equipes civis que atendem chamadas de emergência de saúde mental e bem-estar nos EUA, sem polícia. O retrato mostra modelos de gestão variados, atendimento resolvido na…



Imagem ilustrativa

NESTE NÚMERO

Equipes de resposta a crises: o que mostram nove programas dos EUA 2
Análise e guias: 4 artigos 3
Prazos e expediente 7

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 334
00334

IDEIAS DE HARVARD

Orçamento participativo: como institucionalizar, segundo o Ash Center

O Ash Center, de Harvard, estudou o orçamento participativo, que nasceu no Brasil em 1989, e um pesquisador da Allen Lab propõe agora que cidades o tornem obrigatório em suas cartas orgânicas, para não depender da…

DECISÕES COMENTADAS

ETP não precisa ir junto com o edital, diz o TCU (Acórdão 1.532/2026)

Em 17/06/2026, o Plenário do TCU deu ciência de que a Lei 14.133/2021 não obriga anexar o estudo técnico preliminar ao edital nem divulgá-lo antes da publicação. O Acórdão 1.532/2026, de acompanhamento de compras de TI…

IDEIAS DE HARVARD

Demanda por creche: como medir antes de definir a meta de vagas

Uma pesquisa com 1.001 mães de crianças de 0 a 4 anos em Massachusetts, conduzida por Jeffrey Liebman, da Harvard Kennedy School, estima quanta educação infantil as famílias querem se o custo não fosse um obstáculo:…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 334 (14 set. 2026)

IDEIAS DE HARVARD

Equipes de resposta a crises: o que mostram nove programas dos EUA

O Government Performance Lab, da Harvard Kennedy School, analisou dados de 2024 de nove equipes civis que atendem chamadas de emergência de saúde mental e bem-estar nos EUA, sem polícia. O retrato mostra modelos de gestão variados, atendimento resolvido na…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 334, art. 5 (14 set. 2026)

Quando alguém liga para o número de emergência por causa de uma crise de saúde mental ou de uma situação de vulnerabilidade, quem deve ir ao local? Várias cidades americanas passaram a enviar **equipes de resposta a crises** formadas por profissionais sem arma. O Government Performance Lab (GPL), da Harvard Kennedy School (HKS), publicou um primeiro retrato comparado de nove desses programas, no relatório "Examining Alternative Response", assinado por Marianna Yamamoto, Ana Obiora e Gabriela Solis Torres, com base em dados de 2024 (o relatório é datado de novembro de 2025 e foi apresentado na página do GPL em março de 2026).

A ideia em resumo

Em vez de mandar sempre a polícia, o município treina equipes civis (profissionais de saúde mental, paramédicos, pares com vivência do tema) para atender chamadas sem risco de violência. O relatório não avalia se isso melhora a vida das pessoas no longo prazo. Ele descreve *como* os programas se organizam e como se saíram nos indicadores operacionais, para ajudar quem quer copiar, ampliar ou estudar o modelo.

O que a pesquisa mostrou

- **Três formas de gerir.** As equipes ficam dentro do governo, são contratadas de uma organização externa ou combinam os dois modelos. A escolha depende da experiência do órgão, da capacidade de contratar, do custo e da oferta de prestadores locais.
- **Equipes pequenas e variadas.** Cada equipe tem de dois a três profissionais. Em sete dos nove programas, há profissionais de saúde comportamental sem exigência de licença clínica; quatro incluem técnicos de emergência médica e quatro, especialistas de apoio entre pares. Profissionais licenciados costumam supervisionar.
- **Começo pequeno, depois expansão.** Oito dos nove programas tinham mais de um ano de operação, sete atuavam em toda a jurisdição e todos funcionavam sete dias por semana; quatro operavam 24 horas.
- **Volume.** Em 2024, as equipes atenderam 85.300 ocorrências, 74% vindas da central de emergência. Em 79% dos casos despachados, a equipe atendeu sozinha.
- **Tipos de chamada.** Cinco categorias (saúde mental, verificação de bem-estar, pessoa indesejada, desentendimento e questão médica) somaram 91% dos atendimentos como resposta principal.
- **Resultado no local.** Em 95% dos casos despachados como resposta principal, a ocorrência foi encerrada no local. Houve contato com a pessoa em 61%; em 5%, ela recusou o atendimento; em 39%, a equipe chegou e não encontrou ninguém.
- **Tempo e reforço.** A chegada levou de 14 a 40 minutos e o atendimento durou, em média, 24 minutos. Pediram reforço da polícia em 2% dos casos e do serviço médico em 4%.
- **Encaminhamentos.** Houve indicação de serviços em 21% dos atendimentos com contato e transporte voluntário em 17%.

Como aplicar no Brasil

O Brasil tem outra arquitetura (números de emergência distintos, SAMU, rede de atenção psicossocial, assistência social, guardas municipais). Mesmo assim, as perguntas do relatório servem a prefeituras e consórcios:

- **Mapeie quem atende hoje** as ocorrências de crise, bem-estar e abordagem social, e quanto tempo cada serviço gasta nelas. Sem esse retrato, não há como medir ganho.
- **Escolha o modelo de gestão pela capacidade local.** Compare custo e capacidade de contratar entre equipe própria, parceria com organização da sociedade civil e arranjo híbrido, respeitando o regime jurídico de pessoal e de contratação do município.
- **Comece com poucas categorias de chamada,** com critérios claros de exclusão (arma, violência, risco médico grave), e revise com dados. Quatro programas do estudo ampliaram o escopo depois do lançamento.
- **Defina indicadores desde o início:** origem da chamada, tempo de chegada, desfecho, pedido de reforço e encaminhamentos. Combine os registros do atendimento com os da central de despacho.
- **Trate dados pessoais com cuidado.** Dado referente à saúde é dado pessoal sensível (art. 5º, II, da Lei Geral de Proteção de Dados, Lei 13.709/2018), e seu tratamento só cabe nas hipóteses do art. 11. O compartilhamento entre órgãos públicos deve atender a finalidades específicas de política pública (art. 26) e seguir um protocolo escrito.

Cuidados e limites

A amostra é pequena e não representativa: dez dos 24 programas acompanhados pelo GPL cumpriam os critérios de maturidade, volume e qualidade de dados, e nove puderam compartilhar números. O estudo não mede o que teria acontecido sem a equipe civil, nem custo-efetividade, e os autores relatam dificuldade de comparar dados, porque as centrais classificam as chamadas de maneiras diferentes. Também alertam que essas equipes não são a única resposta possível nem sempre a necessária. Os números descrevem cidades americanas e não devem ser tomados como meta para o Brasil. Este texto é uma leitura própria da Evoluta, feita por profissionais com

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 334 (14 set. 2026)

formação pela Harvard Kennedy School, sem vínculo da empresa com a HKS.

Fontes:
Examining Alternative Response — Harvard Kennedy School, Government Performance Lab (govlab.hks.harvard.edu)
Examining Alternative Response: A Landscape Analysis of Nine Community Responder Teams (relatório, PDF) — Harvard Kennedy School, Government Performance Lab (govlab.hks.harvard.edu)
Lei nº 13.709/2018 (LGPD) — Planalto (planalto.gov.br)

Análise e guias

IDEIAS DE HARVARD

Orçamento participativo: como institucionalizar, segundo o Ash Center

O Ash Center, de Harvard, estudou o orçamento participativo, que nasceu no Brasil em 1989, e um pesquisador da Allen Lab propõe agora que cidades o tornem obrigatório em suas cartas orgânicas, para não depender da boa vontade do prefeito…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 334, art. 1 (14 set. 2026)



Imagem ilustrativa

O **orçamento participativo** é uma inovação brasileira que se espalhou por outros países. Segundo o Ash Center para Governança Democrática e Inovação, da Harvard Kennedy School (HKS), a prática começou no Brasil em 1989 e chegou aos Estados Unidos em 2009. A informação está no comunicado de lançamento do livro Democracy Reinvented, de Hollie Russon Gilman (2016), o primeiro tratamento acadêmico abrangente do tema nos EUA. Quase uma década depois, outro texto do Ash Center, de 7 de setembro de 2026, discute o problema que ficou: como fazer a participação durar.

A ideia em resumo

Pelo comunicado, o orçamento participativo permite que cidadãos identifiquem necessidades da comunidade, trabalhem com os eleitos em propostas de orçamento e votem em como gastar recursos públicos. O livro de Gilman combina teoria, estudos de caso e entrevistas, cita Chicago, Nova York e Boston, e foca as condições políticas e institucionais que tornam a prática possível, inclusive o uso de ferramentas digitais para reengajar cidadãos. A página da publicação não traz estatísticas de participação nem de resultados.

O artigo novo, City Charters Are Deliberative Democracy's Friends, é de Tyler Fisher, bolsista de políticas (policy fellow) do Allen Lab for Democracy Renovation. Seu argumento: a maioria dos processos deliberativos depende de um prefeito, vereador ou líder de organização que decida experimentá-los; os que resistem nunca tentam, e os projetos podem parar quando o líder sai. A saída é transformá-los em obrigação estrutural, uma cidade por vez, por meio das cartas municipais, que funcionam como constituições locais. Como ele observa, “governments are rarely required to use them”.

O que as publicações mostram

Fisher cita exemplos de processos deliberativos em outros países: na França, 184 cidadãos realizaram 60 audiências em quatro meses sobre morte assistida, e as recomendações foram levadas ao parlamento francês, que depois aprovou dois projetos sobre o tema; em Fort Collins, no Colorado, uma assembleia de 20 pessoas deliberou sobre 164 acres de terra, e 68% dos eleitores aprovaram as recomendações. Ele também propõe modelos ilustrativos de cláusulas, como uma assembleia anual de moradores com resposta obrigatória do conselho em 60 dias, uma assembleia cidadã com 50 moradores sorteados e um orçamento publicado 30 dias antes da discussão, com as contribuições registradas na ata. Os números e as cláusulas são exemplos do autor, e não resultados avaliados.

Como aplicar no Brasil

O município brasileiro já parte de um piso legal. A Lei de Responsabilidade Fiscal (art. 48, § 1º, inciso I) manda assegurar a transparência também pelo incentivo à participação popular e pela realização de audiências públicas durante a elaboração e a discussão dos planos, da LDO e dos orçamentos. E o Estatuto da Cidade (art. 44) inclui, na gestão orçamentária participativa municipal, debates, audiências e consultas públicas sobre o PPA, a LDO e o orçamento anual, como condição obrigatória para a aprovação pela Câmara. Um roteiro para ir além do mínimo:

1. **Verifique o que já existe.** A Lei Orgânica e o regimento interno preveem audiências? Com que regras, prazos e registro? Muitas Câmaras cumprem só o rito formal.
2. **Publique o orçamento em linguagem simples** com antecedência, para que a população possa opinar antes da votação.
3. **Separe uma parcela do orçamento para decisão direta da população** (por exemplo, um percentual dos investimentos), com regras claras sobre quem vota, como e quando.
4. **Dê resposta pública.** Para cada proposta recebida, registre se foi acolhida, quando será feita ou por que não foi possível. A devolutiva é o que mantém as pessoas voltando.
5. **Use canais além da audiência presencial:** consulta digital, escolas, UBS e associações, em horários acessíveis.
6. **Institucionalize.** Se o processo funcionou, leve as regras mínimas para a Lei Orgânica ou para lei específica, por proposta do Executivo ou emenda do Legislativo, conforme o processo legislativo local, para que sobrevivam à troca de governo.

Cuidados e limites

As publicações do Ash Center não avaliam resultados, como participação, equidade ou efeito no gasto, e os exemplos de assembleias vêm de outros países. Tornar a participação obrigatória por lei garante a rotina, mas não a qualidade: audiências esvaziadas ou sem devolutiva viram ritual. Como as propostas de cláusulas são ilustrações do autor para cidades americanas, qualquer texto brasileiro precisa ser redigido com a procuradoria e com a assessoria legislativa, observando competência, iniciativa e as regras orçamentárias. 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 fortalecer a participação e o orçamento no seu município, veja o serviço de revisão da Lei Orgânica e do regimento interno, o de planejamento governamental (PPA, LDO e LOA) e o curso de orçamento público para vereadores e assessores.

Fontes:
New Ash Center Book is First Comprehensive Examination of Participatory Budgeting in U.S. (Democracy Reinvented, Hollie Russon Gilman) — Ash Center for Democratic Governance and Innovation, Harvard Kennedy School (ash.harvard.edu)
Democracy Reinvented: Participatory Budgeting and Civic Innovation in America — Ash Center, Harvard Kennedy School (ash.harvard.edu)
Allen Lab Fellow Spotlight: City Charters Are Deliberative Democracy's Friends (Tyler Fisher) — Ash Center, Harvard Kennedy School (ash.harvard.edu)
Lei Complementar nº 101/2000 (LRF), art. 48 — Planalto (planalto.gov.br)
Lei nº 10.257/2001 (Estatuto da Cidade), art. 44 — Planalto (planalto.gov.br)

DECISÕES COMENTADAS

ETP não precisa ir junto com o edital, diz o TCU (Acórdão 1.532/2026)

Em 17/06/2026, o Plenário do TCU deu ciência de que a Lei 14.133/2021 não obriga anexar o estudo técnico preliminar ao edital nem divulgá-lo antes da publicação. O Acórdão 1.532/2026, de acompanhamento de compras de TI na administração federal, também…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 334, art. 2 (14 set. 2026)



Imagem ilustrativa

O estudo técnico preliminar (ETP) precisa ser anexado ao edital e publicado antes da licitação? A resposta do Tribunal de Contas da União (TCU) no **Acórdão 1.532/2026-Plenário**, da sessão de 17 de junho de 2026, relatado pelo ministro Benjamin Zymler, é que a Lei 14.133/2021 **não impõe essa obrigação**. A administração pode divulgar o documento por transparência, mas não é requisito legal. O acórdão, porém, nasceu de um acompanhamento de contratações de tecnologia da informação na esfera federal, e é preciso ler a decisão com esse recorte.

De onde veio a decisão

O processo é um relatório de acompanhamento das aquisições de bens e serviços de TI de órgãos e entidades da administração pública federal, no ciclo 2025-2026, com dezenas de entidades auditadas, entre ministérios, tribunais, agências e universidades. Não é um caso municipal. Mesmo assim, a leitura do TCU sobre a Lei 14.133 serve de referência para quem aplica a lei em qualquer ente, desde que se respeitem as regras locais.

O que o TCU disse sobre o ETP

No dispositivo, o Tribunal deu ciência ao Conselho Nacional de Justiça e ao Ministério da Gestão e da Inovação de que a Lei 14.133/2021 não impõe a inclusão do ETP como anexo obrigatório do instrumento convocatório, nem a divulgação em site de amplo acesso como condição prévia à publicação do edital. Isso não impede a administração de, com base em sua discricionariedade e respeitados os sigilos aplicáveis, divulgá-lo. Na mesma ciência (itens 9.2.3 a 9.2.5), o Tribunal registrou que o ETP é a primeira etapa do planejamento da contratação (art. 6º, inciso XX, da Lei 14.133/2021) e serve de base ao termo de referência ou projeto básico; que elaborar estes antes de concluir e aprovar o ETP pode comprometer a racionalidade do planejamento; e que o ETP admite revisões ao longo da fase interna, com reflexo nos demais artefatos.

Outras recomendações de interesse geral

- **PDTIC sem termos genéricos:** recomendação à Secretaria de Governo Digital para que os planos diretores de TI evitem termos "guarda-chuva" e demonstrem vínculo das necessidades com problemas de negócio diagnosticados.
- **PNCP mais completo:** o TCU pediu à Secretaria de Gestão e Inovação que avalie ajustes para disponibilizar no Portal Nacional de Contratações Públicas as informações do Documento de Formalização da Demanda, como a justificativa da necessidade e a descrição sucinta do objeto, quando não houver sigilo.
- **Plano de Contratações Anual:** inclusão dos valores de manutenção de contratos continuados e discriminação do que será desembolsado no exercício.

O que isso muda para o seu órgão

A decisão não autoriza descuido com o planejamento. Ela apenas esclarece que a *publicidade* do ETP é uma escolha de transparência, e não um requisito de validade do edital. O que continua obrigatório é elaborar o estudo de forma adequada. Na prática:

1. **Elabore o ETP antes do termo de referência.** A sequência importa e deve estar clara no processo.
2. **Decida a política de divulgação.** Muitos órgãos publicam o ETP no portal de transparência para facilitar o controle social e reduzir impugnações;

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 334 (14 set. 2026)

se for o caso, regulamente isso por decreto.
3. **Cuide dos sigilos.** Se o ETP trouxer dados que a lei protege, a divulgação deve respeitar as restrições.
4. **Vincule a necessidade a um problema real.** Evite descrições genéricas da demanda: elas dificultam justificar a contratação perante o controle.
5. **Alimente o PNCP e o plano anual de contratações** com informações consistentes com o ETP.
6. **Confira a legislação local.** Alguns municípios regulamentaram a publicação do ETP; a decisão do TCU não revoga essas regras.

Fontes:
Ata nº 23, de 17 de junho de 2026 (Sessão Ordinária do Plenário) — Acórdão 1.532/2026 — Tribunal de Contas da União (tcu.gov.br)
Newsletter Direito Público: decisões do TCU de maio a julho de 2026 — Lefosse Advogados (lefosse.com)

IDEIAS DE HARVARD

Demanda por creche: como medir antes de definir a meta de vagas

Uma pesquisa com 1.001 mães de crianças de 0 a 4 anos em Massachusetts, conduzida por Jeffrey Liebman, da Harvard Kennedy School, estima quanta educação infantil as famílias querem se o custo não fosse um obstáculo: 89% usariam ao menos…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 334, art. 3 (14 set. 2026)



Imagem ilustrativa

Quantas vagas de creche uma cidade precisa abrir? A resposta costuma vir de metas nacionais, de listas de espera ou da pressão do momento. Em agosto de 2026, Jeffrey Liebman, professor da Harvard Kennedy School (HKS) e diretor do Taubman Center, publicou um documento de trabalho que propõe medir o desejo das famílias por meio de uma pesquisa. A leitura aqui se baseia no resumo da página da HKS; o texto completo e o relatório complementar de custos não foram lidos.

A ideia em resumo

Em janeiro de 2026, 53% das crianças de Massachusetts abaixo da idade do jardim de infância estavam em educação e cuidado formais, como centros, provedores familiares licenciados ou escolas. O estudo pergunta qual meta de matrícula a política pública deveria perseguir, 60%, 70% ou 80%, e qual mistura de tipos de atendimento oferecer. Para isso, o autor foi diretamente às famílias.

O que a pesquisa mostrou

A pesquisa ouviu 1.001 mães de crianças de 0 a 4 anos. Perguntou sobre arranjos atuais, forma de pagamento, satisfação, volta ao trabalho após o parto, preferência entre dinheiro e vaga subsidiada e opiniões gerais. Segundo o resumo:

- Entre famílias que não usam atendimento formal, 78% afirmam que usariam se fosse gratuito; a mediana seria de 25 horas semanais.
- Entre as que já usam, 68% usariam mais horas se fosse gratuito.
- Se o custo não fosse um fator, 53% escolheriam centros, 17% provedores familiares licenciados e 18% escolas.
- No total, 89% usariam ao menos algum atendimento formal, contra 53% hoje. A procura varia pouco com a idade da criança: mesmo entre pais de bebês, 85% usariam algum atendimento.

O resumo não descreve amostragem nem margem de erro. Os resultados partem de cenários hipotéticos, do tipo *se fosse gratuito*, e o comportamento real pode mudar diante de transporte, horários e vagas. Só mães foram ouvidas, e o trabalho trata de um estado americano.

O valor do exercício, para quem decide, está em separar três perguntas que costumam aparecer misturadas: quantas famílias querem o serviço, que tipo de atendimento preferem e quanto o poder público está disposto a financiar. Cada uma pede um dado diferente e, ao responder uma por vez, a discussão sobre metas fica menos baseada em palpite.

Como aplicar no Brasil

No Brasil, a educação infantil em creche e pré-escola, para crianças de até 5 anos, é dever do Estado (Constituição, art. 208, IV), e os municípios devem atuar prioritariamente no ensino fundamental e na educação infantil (art. 211, § 2º). A fila de espera mostra a demanda manifesta; uma pesquisa mostra a demanda que ainda não apareceu. Passos práticos:

- **Junte o que já existe.** Cadastro de interessados em vaga, nascimentos por bairro, matrículas, vagas ociosas e capacidade por unidade.
- **Faça uma pesquisa curta com famílias** de diferentes territórios, ouvindo também pais e outros responsáveis: horário de que precisam, distância aceitável, razões para não usar e preferência por tipo de atendimento.
- **Separe demanda e viabilidade.** Diferencie quanto as famílias dizem que usariam de quanto seria viável ofertar, em prédios, equipe e custeio.
- **Teste cenários de meta** com custo estimado por vaga e por ano, e inclua o impacto na folha e no orçamento; quando a ampliação criar despesa obrigatória de caráter continuado, o ato deve trazer a estimativa de impacto orçamentário e financeiro e a origem dos recursos (arts. 16, I, e 17, § 1º, da Lei de Responsabilidade Fiscal).
- **Monitore o que pesa na escolha:** distância, horário e transporte, que podem explicar a vaga vazia.
- **Comunique a pesquisa** à comunidade e informe como ela foi usada.

Pesquisa com famílias envolve dados pessoais; colete só o necessário, informe a finalidade e peça apoio ao encarregado (princípios da finalidade e da necessidade, art. 6º, I e III, da LGPD).

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 334 (14 set. 2026)

Cuidados e limites

As respostas descrevem intenção, não uso efetivo; a demanda real pode ser menor diante de custos de deslocamento e horários. Como o resumo não traz margem de erro nem método de amostragem, os percentuais servem de ilustração, não de parâmetro para outro país. O estudo de Massachusetts também não discute custos, que estão em outro documento. Metas locais devem se apoiar em dados da própria cidade. 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:
How Much Child Care and Early Education Do Massachusetts Parents Want? — Harvard Kennedy School, Rappaport Institute Working Paper Series (Taubman Center) (hks.harvard.edu)
Constituição Federal, arts. 208, IV e 211, § 2º — Planalto (planalto.gov.br)
Lei Complementar nº 101/2000 (LRF), arts. 16 e 17 — Planalto (planalto.gov.br)
Lei nº 13.709/2018 (LGPD) — Planalto (planalto.gov.br)

CARREIRA DO SERVIDOR

Estabilidade do servidor: 3 anos, avaliação especial e perda do cargo

A Constituição prevê estabilidade após três anos de efetivo exercício para o servidor nomeado por concurso, condicionada à avaliação especial de desempenho. O estável só perde o cargo por sentença judicial, processo administrativo com ampla defesa ou avaliação periódica prevista…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 334, art. 4 (14 set. 2026)



Imagem ilustrativa

A **estabilidade do servidor público** é um dos temas mais mal compreendidos da carreira. Ela não é uma garantia vitalícia de emprego sem condições: a Constituição Federal define quando o servidor a adquire e em que hipóteses a perde. O texto atual do art. 41 foi dado pela Emenda Constitucional 19, de 1998.

Quando se adquire a estabilidade

Pelo art. 41, são estáveis, após **três anos de efetivo exercício**, os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público. Antes da Emenda 19/1998, o prazo era de dois anos. Em conjunto com o prazo, o §4º estabelece que, como condição para adquirir a estabilidade, é obrigatória a **avaliação especial de desempenho** por comissão instituída para essa finalidade.

Isso significa que o simples passar do tempo não basta. O município precisa ter a comissão e o procedimento definidos, e o servidor deve ser avaliado. O estatuto local costuma regular os fatores e o calendário da avaliação. Como exemplo, o estatuto dos servidores civis da União (Lei 8.112/1990) lista fatores como assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade para o estágio probatório. Cada estatuto municipal pode ter fatores próprios.

Como o servidor estável pode perder o cargo

O §1º do art. 41 lista três hipóteses:

- sentença judicial transitada em julgado;
- processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa;
- procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa.

A terceira hipótese depende de lei complementar que a regulamente. Por isso, não se deve afirmar que a insuficiência de desempenho gera demissão automática: o procedimento legal e a ampla defesa são indispensáveis.

Demissão invalidada e extinção do cargo

Se a demissão do estável for invalidada por sentença judicial, ele é reintegrado; o eventual ocupante da vaga, se estável, volta ao cargo de origem, sem indenização, ou é aproveitado em outro cargo ou colocado em disponibilidade com remuneração proporcional ao tempo de serviço (art. 41, §2º). Se o cargo for extinto ou declarada sua desnecessidade, o servidor estável fica em **disponibilidade** com remuneração proporcional ao tempo de serviço, até seu aproveitamento em outro cargo (§3º).

Quem tem e quem não tem estabilidade

A estabilidade do art. 41 alcança quem foi nomeado para cargo efetivo por concurso. Ocupantes exclusivamente de cargo em comissão, que o art. 37, II, ressalva do concurso e declara de livre nomeação e exoneração, não adquirem estabilidade nessa condição. Situações de empregados públicos celetistas e de contratados temporários seguem regras próprias e podem variar; o ideal é verificar o regime do servidor no município.

Como aplicar no seu órgão

1. Verifique no estatuto local o prazo e os fatores do estágio probatório e se há comissão de avaliação instituída.
2. Calcule o prazo de três anos de efetivo exercício considerando afastamentos que a lei local desconta ou não da contagem.
3. Agende as avaliações e registre as notas e os recursos do servidor.
4. Em caso de processo disciplinar, garanta a ampla defesa e a motivação da decisão.
5. Para extinção de cargos, planeje o aproveitamento dos servidores em disponibilidade.

Perguntas frequentes

O estágio probatório sempre dura três anos?

A Constituição fixa três anos para a estabilidade. A forma como o estatuto de cada ente trata o estágio probatório e sua duração deve ser conferida na norma local; o tema já foi objeto de interpretação por tribunais e merece análise jurídica no

caso concreto.

Quem faz a avaliação especial?

Uma comissão instituída para essa finalidade, nos termos do art. 41, §4º. Sua composição e procedimento são definidos em lei ou regulamento do ente.

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.

Fontes:
Constituição Federal (texto compilado) — Planalto (planalto.gov.br)
Emenda Constitucional 19/1998 — Planalto (planalto.gov.br)
Lei 8.112/1990 (estatuto dos servidores civis da União), art. 20 — 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.

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

Revisão de Lei Orgânica Municipal e Regimento Interno
Atualização e harmonização das normas de organização, funcionamento e deliberação do município e do Poder Legislativo.

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 334 (14 set. 2026)
Redação	observatorio@evoluta.adm.br
ISSN	3086-9293

Número on-line