Vol. 1, nº 10 quinta-feira, 29 de outubro de 2026 · ISSN 3086-9293

OBSERVATÓRIO

EVOLUTA

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

VENDER PARA O GOVERNO

Análise de edital de licitação: roteiro antes de participar

A análise do edital define se a empresa disputa com chance real de executar o contrato. O roteiro vai do objeto e do termo de referência à habilitação, à planilha de preços e ao pagamento, passa pela decisão de impugnar…

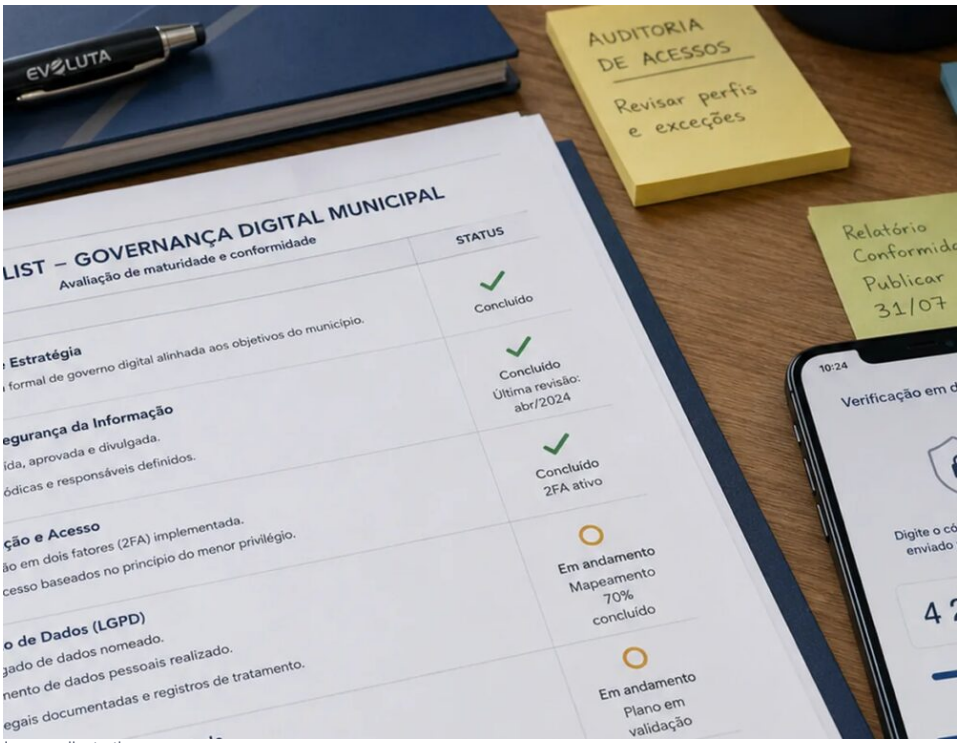

Imagem ilustrativa

NESTE NÚMERO

Análise de edital de licitação: roteiro antes de participar	2
Análise e guias: 4 artigos	3
Prazos e expediente	9

ISSN 3086-9293 · Vol. 1, nº 10
10010 >
9 773086 929008

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

IA para advogados: o que dá para automatizar na rotina do escritório

Inteligência artificial para advogados serve, em regra, a tarefas de alto volume: triagem de documentos, resumos, primeiras minutas e apoio ao controle de prazos. Decisões, estratégia e a assinatura da peça continuam com o advogado, que…

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Reestruturação do quadro de pessoal: por que fazer antes do concurso

A reestruturação do quadro de pessoal antes do concurso busca alinhar o edital aos cargos que a lei já prevê, com atribuições, requisitos e orçamento definidos. O texto explica o que revisar, como medir a necessidade…

CARREIRA DO SERVIDOR

Assédio moral no serviço público: o que é e como se caracteriza

Assédio moral no serviço público é a conduta abusiva que viola a dignidade do servidor e degrada o ambiente de trabalho. A matéria explica o conceito segundo fontes oficiais, mostra exemplos, separa rigor legítimo de abuso,…

ISSN 3086-9293 · Vol. 1, nº 10 (29 out. 2026)

VENDER PARA O GOVERNO

Análise de edital de licitação: roteiro antes de participar

A análise do edital define se a empresa disputa com chance real de executar o contrato. O roteiro vai do objeto e do termo de referência à habilitação, à planilha de preços e ao pagamento, passa pela decisão de impugnar…

ISSN 3086-9293 · Vol. 1, nº 10, art. 4 (29 out. 2026)

A análise do edital decide se a empresa disputa com chance real de executar o contrato. Quem lê mal gasta semanas numa proposta que as regras do próprio edital tornavam inviável. Este roteiro organiza a leitura em sete passos e termina com um cronograma de preparação.

O edital é a regra da disputa: o que ele precisa trazer

Segundo o manual do Tribunal de Contas da União (TCU), o edital reúne as regras de convocação, julgamento e habilitação. Também traz as regras de recursos e penalidades, de gestão do contrato, de entrega do objeto e de pagamento. Esse conteúdo mínimo está no art. 25 da Lei 14.133/2021.

Desde que esteja de acordo com a lei, o edital vincula Administração e licitantes. Por isso, o que não está nele pesa menos do que o que está.

O objeto descrito no edital deve coincidir com o do termo de referência. O TCU registra que não se admite discrepância entre edital, termo de referência e minuta de contrato. Se você encontrar divergência, anote: ela vira pedido de esclarecimento ou impugnação.

Edital e anexos ficam no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP). Os anexos devem ser divulgados na mesma data, sem exigência de cadastro para acessá-los.

Roteiro de análise em sete passos

A ordem não é casual. Cada passo limita as decisões do seguinte: o objeto define a habilitação, a habilitação define quem pode disputar, e o preço só faz sentido depois de conhecidas as regras de pagamento.

1. **Leia o objeto e o termo de referência.** Verifique especificações, quantitativos, locais e prazos de entrega, regras de recebimento, modelo de execução e critérios de medição e de pagamento. É nesse documento que aparecem os momentos de aceite do órgão.
2. **Confira modalidade, critério de julgamento e modo de disputa.** O pregão serve a bens e serviços comuns e admite menor preço ou maior desconto. A lei prevê seis critérios de julgamento, e a disputa pode ser aberta, fechada ou combinada.
3. **Anote os prazos.** Os prazos mínimos entre a divulgação e a apresentação de propostas variam conforme o objeto e o critério de julgamento. Marque também o limite para impugnar e a data da sessão.
4. **Mapeie as exigências de habilitação.** Elas se dividem em habilitação jurídica, técnica, fiscal, social e trabalhista, e econômico-financeira. Compare cada item com o que a empresa tem em mãos: atestados, certidões, balanços e índices.
5. **Revise a proposta e a planilha de preços.** A proposta deve abranger todos os custos, inclusive encargos trabalhistas, previdenciários, fiscais e comerciais. O edital costuma exigir ainda declaração de que a proposta contempla os custos trabalhistas.
6. **Examine pagamento e medição.** Veja como o valor devido será apurado, em que periodicidade, quem atesta a entrega e como funcionam as glosas. Confira se o edital traz prazo de pagamento claro. Em regra, a lei veda o pagamento antecipado.
7. **Procure cláusulas restritivas ou ilegais.** A habilitação deve se limitar ao indispensável, sem exigências desnecessárias ou restritivas à competição, como lembra a página do TCU sobre habilitação. Encontrou algo assim? Siga para a próxima seção.

Sinais de alerta no texto do edital

Alguns trechos pedem atenção redobrada. Segundo o manual do TCU, a lei admite quantitativos mínimos em atestados de até metade das parcelas relevantes. Veda, porém, limitações de tempo ou de locais específicos para os atestados.

Merecem questionamento também os valores mínimos de faturamento anterior e os índices de rentabilidade ou lucratividade. O mesmo vale para certificações sem demonstração de essencialidade e para termos que admitam dupla interpretação. Nenhum desses itens é, sozinho, motivo para desistir. Cada um é motivo para perguntar ao órgão ou, se for o caso, impugnar.

Registre a análise

Resuma a leitura em uma folha: objeto, prazos, exigências de habilitação que a empresa cumpre e as que não cumpre, riscos de preço e de pagamento, perguntas ao órgão e decisão. Esse registro serve de base para a próxima análise e para quem assumir a disputa.

Impugnar, pedir esclarecimento ou não participar

Qualquer pessoa pode impugnar o edital por irregularidade na aplicação da lei. O pedido deve ser protocolado até três dias úteis antes da abertura do certame. A Administração responde em até três dias úteis, de acordo com a seção do TCU sobre impugnação e esclarecimentos.

Se a impugnação for acolhida ou se um esclarecimento alterar o edital, é preciso republicar e, em regra, reabrir os prazos. As respostas vinculam licitantes e Administração. Guarde todas no dossiê da licitação.

A escolha depende do que você achou. Falta informação: peça esclarecimento. Há exigência que a lei não comporta: impugne, com fundamento. O contrato não fecha a conta mesmo com o edital correto: não participe. Para peças desse tipo, veja o serviço de recursos e defesas administrativas em licitações.

Decida com capacidade e margem

Antes de confirmar a participação, responda por escrito a três perguntas. A

empresa entrega o objeto no prazo e na quantidade pedidos? O preço que ela consegue praticar cobre todos os custos do edital? O caixa suporta o intervalo entre a entrega e o pagamento?

Na margem, inclua o custo financeiro do prazo de pagamento e a possibilidade de glosas na medição. Se alguma resposta for incerta, o risco é da empresa. Registre a decisão e o motivo; isso ajuda na próxima análise.

Cronograma de preparação

Os prazos abaixo são relativos à data de abertura. Adapte à complexidade do edital e à sua equipe.

- Etapa — Quando — Quem
- Leitura completa e lista de dúvidas — Logo após a divulgação — Responsável por licitações
- Cotejo da habilitação com o acervo e as certidões — Na sequência da leitura — Jurídico e responsável técnico
- Cálculo de custos e da planilha de preços — Em paralelo à habilitação — Comercial e financeiro
- Esclarecimentos e impugnação — Antes do limite de três dias úteis para a abertura — Jurídico
- Decisão de participar — Depois das respostas do órgão — Direção
- Envio da proposta e das declarações — Até a abertura da sessão — Responsável por licitações

Se o prazo até a abertura for curto, priorize: primeiro a habilitação e a viabilidade do preço, depois a redação da proposta. Decidir não participar também é um resultado legítimo da análise, e costuma ser mais barato do que disputar mal.

Fontes:
Licitações e Contratos: 4.5 Edital — Tribunal de Contas da União (licitacoesecontratos.tcu.gov.br)
Licitações e Contratos: 5.1.1 Impugnação e pedidos de esclarecimento — Tribunal de Contas da União (licitacoesecontratos.tcu.gov.br)
Licitações e Contratos: 5.5 Habilitação — Tribunal de Contas da União (licitacoesecontratos.tcu.gov.br)
Licitações e Contratos: 5.2 Apresentação de propostas — Tribunal de Contas da União (licitacoesecontratos.tcu.gov.br)
Lei 14.133/2021 (Lei de Licitações e Contratos Administrativos) — Planalto (planalto.gov.br)

Análise e guias

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

IA para advogados: o que dá para automatizar na rotina do escritório

Inteligência artificial para advogados serve, em regra, a tarefas de alto volume: triagem de documentos, resumos, primeiras minutas e apoio ao controle de prazos. Decisões, estratégia e a assinatura da peça continuam com o advogado, que responde pelo conteúdo, pelo…

ISSN 3086-9293 · Vol. 1, nº 10, art. 1 (29 out. 2026)



Imagem ilustrativa

Inteligência artificial para advogados rende mais em tarefas repetitivas e de alto volume: ler, separar, resumir, organizar e redigir uma primeira versão. O que exige juízo continua com o profissional: escolher a tese, avaliar o risco, orientar o cliente e assinar. Quem assina responde pelo conteúdo, com ou sem ferramenta no meio do caminho.

Por isso, o ponto de partida não é a ferramenta, e sim a rotina. Pergunte onde o escritório perde horas com trabalho mecânico e onde um erro custaria caro. As duas respostas definem o que automatizar.

Quais tarefas de alto volume a IA pode apoiar

Triagem, resumo e minuta são os usos mais comuns em escritórios pequenos. Em todos eles, o resultado é rascunho, nunca produto final.

- **Triagem:** separar os documentos recebidos por tipo e apontar o que falta na pasta do cliente.
- **Resumo:** condensar um processo extenso, um contrato ou um laudo, para você decidir onde aprofundar a leitura.
- **Cronologia:** ordenar fatos e datas a partir dos documentos juntados.
- **Minuta:** gerar a primeira versão de e-mails, notificações e peças de rotina, a partir de modelos que você já aprovou.

A leitura do documento original segue obrigatória. Um resumo pode omitir justamente o detalhe que decide o caso.

Um critério prático ajuda a decidir o que entra. A tarefa é repetitiva, o erro é fácil de perceber na conferência e não exige dados do cliente em estado bruto. Se uma das três condições falha, mantenha o trabalho manual ou redobre a revisão.

O que continua exclusivo do advogado

O Estatuto da Advocacia e da OAB (Lei 8.906/1994) prevê, no art. 32, que o advogado responde pelos atos praticados no exercício profissional com dolo ou culpa. A ferramenta não divide essa responsabilidade.

As recomendações do Conselho Federal da OAB sobre IA generativa seguem a mesma linha. Segundo o texto divulgado pela entidade, o julgamento profissional não deve ser delegado à ferramenta sem supervisão humana. Atividades reservadas ao advogado não podem ser entregues a sistemas automatizados.

- Definir a tese e a estratégia da causa.
- Avaliar riscos e informar o cliente. O Código de Ética e Disciplina (art. 9º) manda informar, de modo claro e inequívoco, os riscos da pretensão.
- Decidir o que juntar, o que pedir e o que não pedir.
- Revisar, assinar e responder pela peça.

Prazos e pesquisa jurídica: onde o cuidado dobra

Alertas e agendas automáticos ajudam no controle de prazos. A conferência da contagem, porém, continua sendo do

advogado, porque o Estatuto responsabiliza quem age com culpa e a ferramenta não assume essa conta.

Na pesquisa, o risco é a citação que parece correta e não existe. Um estudo da Universidade Stanford, *Hallucination-Free? Assessing the Reliability of Leading AI Legal Research Tools*, testou ferramentas comerciais de pesquisa jurídica dos Estados Unidos. Elas erraram entre 17% e 33% das vezes, menos que um modelo de uso geral, mas longe de zero.

O estudo não permite concluir nada sobre ferramentas brasileiras. Serve de alerta: confira precedente, número de processo e dispositivo de lei na fonte oficial antes de usar. A recomendação da OAB liga o tema ao art. 77 do Código de Processo Civil, que trata do dever de expor os fatos conforme a verdade.

Ganho de tempo e custo real

O ganho aparece quando a tarefa é repetitiva e a revisão é rápida. Quando a revisão leva tanto tempo quanto a redação, a automação perde o sentido.

Há também um ganho menos óbvio: peças de rotina saem mais padronizadas, e o advogado dedica a atenção que sobra ao estudo do caso. Esse ganho só se sustenta se a revisão for tratada como etapa fixa, e não como favor.

Some ao custo da licença o tempo de revisão, o de treinamento e o de montar modelos. Não existe percentual de economia válido para todo escritório. Meça o seu: cronometre três ou quatro tarefas antes e depois, com a mesma régua.

Por onde começar sem risco

1. Liste as cinco tarefas que mais consomem horas e não envolvem estratégia.
2. Teste primeiro com material sem dados pessoais: modelos, cláusulas e textos públicos.
3. Defina quem revisa cada resultado e registre a conferência.
4. Leia os termos da ferramenta. A OAB recomenda escolher fornecedores que protejam dados, apliquem medidas de segurança e permitam excluir as informações do treinamento do sistema.
5. Avise o cliente quando o uso for relevante para o caso. A recomendação fala em transparência e deixa o meio à escolha do advogado.

Dados de clientes são dados pessoais, e processos costumam envolver dados sensíveis. A Lei Geral de Proteção de Dados (Lei 13.709/2018) pede tratamento limitado ao mínimo necessário (art. 6º, III) e medidas de segurança (art. 46).

Se o escritório atende prefeituras e câmaras, o curso de IA para procuradores municipais traz o recorte do poder público.

Fontes:
Lei 8.906/1994 (Estatuto da Advocacia e da OAB) — Planalto (planalto.gov.br)
Lei 13.709/2018 (Lei Geral de Proteção de Dados) — Planalto (planalto.gov.br)
OAB aprova recomendações para uso de IA na prática jurídica — Conselho Federal da OAB (oab.org.br)
Hallucination-Free? Assessing the Reliability of Leading AI Legal Research Tools — arXiv (Magesh, Surani, Dahl, Suzgun, Manning e Ho) (arxiv.org)
Código de Ética e Disciplina da OAB (Resolução 02/2015) — OAB-DF (oabdf.org.br)

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Reestruturação do quadro de pessoal: por que fazer antes do concurso

A reestruturação do quadro de pessoal antes do concurso busca alinhar o edital aos cargos que a lei já prevê, com atribuições, requisitos e orçamento definidos. O texto explica o que revisar, como medir a necessidade por área e quais…

ISSN 3086-9293 · Vol. 1, nº 10, art. 2 (29 out. 2026)



Imagem ilustrativa

A reestruturação do quadro de pessoal deve vir antes do edital porque o concurso só preenche cargos que a lei já criou, com atribuições, requisitos e orçamento definidos. Abrir o certame sem esse acerto é selecionar pessoas para um desenho de cargos que pode não corresponder ao trabalho da prefeitura.

O que é o quadro de pessoal e por que ele precede o edital

O quadro de pessoal reúne os cargos que a lei do município cria, com denominação, atribuições, requisitos de ingresso e número de vagas. O concurso apenas seleciona pessoas para esses cargos.

A Constituição Federal, no art. 37, diz que os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis a quem preencha os requisitos estabelecidos em lei. Diz também que a investidura depende de aprovação prévia em concurso de provas ou de provas e títulos. A prova deve corresponder à natureza e à complexidade do cargo.

Na prática, o edital não cria cargo nem muda requisito. Ele aplica o que a lei já definiu. Por isso, um edital só é tão preciso quanto a lei que descreve o cargo.

Sinais de que o quadro precisa de revisão antes do concurso

- **Cargos obsoletos:** funções que deixaram de existir na rotina da prefeitura, mas continuam na lei.
- **Nomenclaturas antigas:** denominações que não dizem o que o servidor faz e dificultam a descrição no edital.
- **Requisitos desatualizados:** exigências de escolaridade ou de registro profissional que não acompanham a atividade.
- **Atribuições distantes da realidade:** o servidor executa tarefas que a lei do cargo não prevê, ou a lei descreve tarefas que ninguém executa.

Quando isso ocorre, o concurso seleciona candidatos para um perfil que o órgão não

ISSN 3086-9293 · Vol. 1, nº 10 (29 out. 2026)

usa. A diferença entre o que a lei diz e o que a rotina exige só aparece depois da posse.

A Súmula 683 do Supremo Tribunal Federal (STF) ilustra a lógica. Segundo o enunciado, o limite de idade para inscrição só se legitima se a natureza das atribuições do cargo o justificar. A ideia vale como lembrete geral: toda exigência do edital precisa ter explicação nas atribuições.

Estudo de necessidade, impacto financeiro e limite de pessoal

A reestruturação começa com o estudo de necessidade por área. Publicações da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) descrevem o dimensionamento da força de trabalho como ferramenta de gestão. Ela indica a quantidade de pessoas necessária para realizar determinadas entregas.

Os livros tratam da administração federal. O município deve adaptar o método à sua realidade.

Com a necessidade estimada, vem o custo. O art. 169, §1º, da Constituição trata da criação de cargos, da alteração da estrutura de carreiras e da admissão de pessoal. Exige dois requisitos: prévia dotação orçamentária suficiente e autorização específica na lei de diretrizes orçamentárias.

A Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) acrescenta exigências. O art. 16 pede estimativa do impacto orçamentário-financeiro. Ela cobre o exercício em que a medida entra em vigor e os dois seguintes.

O cálculo traz premissas e metodologia. O art. 16 exige ainda a declaração do ordenador da despesa.

Os arts. 19 e 20 fixam o limite da despesa total com pessoal dos municípios em 60% da receita corrente líquida. Desse total, 54% cabem ao Executivo e 6% ao Legislativo.

Acima de 95% do limite, o art. 22 veda criar cargo, alterar carreira com aumento de despesa e prover cargo. Fica ressalvada a reposição por aposentadoria ou falecimento nas áreas de educação, saúde e segurança.

Riscos de abrir concurso sem reorganizar o quadro

- Edital com vagas em cargos que a lei não prevê, ou prevê com requisitos defasados, o que o expõe a questionamentos.
- Aprovados nomeados em cargos cuja descrição não corresponde ao trabalho de que o órgão precisa.
- Despesa criada sem estimativa de impacto, com risco para o limite de pessoal.
- Necessidade mal medida: vagas em excesso numa área e falta em outra.

O §2º do art. 37 também pesa. Pelo texto constitucional, a inobservância das regras sobre concurso e prazo de validade (incisos II e III) implica nulidade do ato e punição da autoridade responsável, nos termos da lei. A assessoria jurídica avalia cada caso, mas o dispositivo mostra o peso do tema.

Como aplicar no seu município

1. Reúna as leis de criação e de alteração dos cargos, o estatuto dos servidores e a folha de pagamento.
2. Compare, cargo a cargo, o que a lei descreve e o que o servidor executa.
3. Ouça cada secretaria sobre demanda, gargalos e saídas previstas.
4. Estime o impacto financeiro e confira o limite de pessoal.
5. Se necessário, encaminhe projeto de lei para ajustar cargos, requisitos e atribuições antes de redigir o edital.
6. Só então defina o número de vagas e elabore o edital.

Cada município tem lei própria; confira a legislação local, em especial o estatuto, o plano de carreira e a lei orgânica.

Fontes:
Constituição Federal, art. 37 (caput e princípios) — Supremo Tribunal Federal – Constituição e o Supremo (portal.stf.jus.br)
Artigo 37 da Constituição Federal (reprodução do texto com as emendas, incisos I a IX e §2º) — Universidade Federal Fluminense (uffdesenv.uff.br)
Constituição Federal, art. 169 (caput e §1º) — Supremo Tribunal Federal – Constituição e o Supremo (portal.stf.jus.br)
Lei Complementar nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal), arts. 16 a 22 — Presidência da República – Planalto (planalto.gov.br)
Súmula 683 do STF – limite de idade em concurso público — Supremo Tribunal Federal (portal.stf.jus.br)
Dimensionamento na administração pública federal: mensuração da capacidade produtiva e análise de tipificação — Escola Nacional de Administração Pública (Enap) (repositorio.enap.gov.br)

ISSN 3086-9293 · Vol. 1, nº 10 (29 out. 2026)

CARREIRA DO SERVIDOR

Assédio moral no serviço público: o que é e como se caracteriza

Assédio moral no serviço público é a conduta abusiva que viola a dignidade do servidor e degrada o ambiente de trabalho. A matéria explica o conceito segundo fontes oficiais, mostra exemplos, separa rigor legítimo de abuso, distingue assédio moral e…

ISSN 3086-9293 · Vol. 1, nº 10, art. 3 (29 out. 2026)



Imagem ilustrativa

Assédio moral no serviço público é a conduta abusiva que atinge a dignidade de quem trabalha no órgão, degrada o ambiente e compromete o atendimento ao cidadão. Nem toda cobrança firme é assédio, e nem todo assédio vem de uma chefia aos gritos. O que o caracteriza é o abuso, e não o tom de uma conversa isolada.

Este texto reúne o que os documentos oficiais consultados permitem afirmar. Cada município tem estatuto e legislação próprios, por isso confira a norma local antes de qualquer providência. A matéria é informativa e não substitui orientação jurídica sobre um caso concreto.

Qual é o conceito de assédio moral?

O Guia Lilás, da Controladoria-Geral da União (CGU), adota a definição da Resolução 351/2020 do Conselho Nacional de Justiça. Assédio moral é a violação da dignidade ou da integridade psíquica ou física de alguém por conduta abusiva, "independentemente de intencionalidade".

Essa violação costuma ocorrer pela degradação das relações de trabalho. O guia cita tarefas desnecessárias ou exorbitantes, discriminação, humilhação, constrangimento, isolamento, exclusão social e difamação.

A base constitucional é direta. A dignidade da pessoa humana é fundamento da República (art. 1º, III, da Constituição). O art. 37 submete a administração direta e indireta de todos os entes, inclusive os Municípios, aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, na redação dada pela Emenda Constitucional 19/1998.

E a repetição? Ela é o traço mais lembrado, mas as definições variam. O Guia Lilás trata a reiteração como fator de gravidade e admite que condutas isoladas, somadas no tempo, configurem assédio. A Convenção 190 da OIT fala em comportamentos inaceitáveis que podem ocorrer uma vez ou repetidamente. A definição que vale para o seu servidor é a da lei local.

Como o assédio moral aparece nas repartições?

O Guia Lilás descreve tipos conforme a posição de quem pratica: vertical descendente (da chefia para a equipe), vertical ascendente (da equipe para a chefia), horizontal (entre colegas), misto e organizacional. O assédio organizacional decorre de práticas de gestão, como a chamada "gestão por estresse".

Entre os exemplos que o material oficial lista:

- isolar o servidor, excluí-lo de reuniões ou esconder informações de que ele precisa para trabalhar;
- atribuir tarefas desnecessárias ou muito acima do razoável como forma de pressão;
- criticar o servidor em público de maneira exagerada ou humilhante;
- espalhar boatos ou desqualificar o servidor perante colegas e cidadãos.

Um episódio assim, sozinho, pede atenção e conversa. Quando se repete e se concentra numa pessoa, o quadro muda e o órgão precisa agir.

Onde termina o rigor legítimo e começa o assédio?

A chefia tem o dever de organizar o trabalho, distribuir tarefas e cobrar resultados. O Guia Lilás afirma que, em regra, não configuram assédio moral os conflitos esporádicos tratados com respeito e a atribuição de tarefas no interesse da Administração. Também não configuram as avaliações de desempenho que não sejam vexatórias e as críticas construtivas.

Para distinguir, o guia propõe observar sete fatores: contexto, histórico dos envolvidos, frequência, impacto na vítima, intenção percebida, relação hierárquica e sinais não verbais. A definição dispensa a intenção de prejudicar, mas a análise do caso considera como a conduta foi percebida.

Uma pergunta ajuda: a exigência tem finalidade de serviço, critério claro e respeito à pessoa? Se a resposta é sim, é gestão. Se a exigência serve para diminuir, isolar ou punir sem critério, é sinal de alerta.

Assédio moral e assédio sexual são a mesma coisa?

Não, embora possam coexistir. Pela mesma Resolução 351/2020, adotada no guia, o assédio sexual é a conduta de conotação sexual praticada contra a vontade de alguém. Pode ser verbal, não verbal ou física e tem o efeito de constranger, afetar a dignidade ou criar ambiente intimidativo, hostil ou humilhante.

O assédio sexual também é crime. O art. 216-A do Código Penal, descrito no Guia Lilás, trata do constrangimento com o intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual, com abuso da superioridade hierárquica. A responsabilização penal corre por via própria, separada da administrativa.

A Lei 14.540/2023 instituiu um programa de prevenção e enfrentamento ao assédio sexual e demais crimes contra a dignidade sexual. Ele vale para a administração

pública de todas as esferas, inclusive a municipal. A lei não trata do assédio moral.

E a Lei de Improbidade? O art. 11 da Lei 8.429/1992, na redação da Lei 14.230/2021, exige conduta dolosa e não traz, entre as hipóteses listadas, inciso específico sobre assédio. Saber se um fato se enquadra ali é questão de análise jurídica caso a caso.

A Organização Mundial da Saúde inclui violência, assédio e bullying entre os riscos psicossociais que afetam a saúde mental no trabalho, junto com sobrecarga e falta de controle sobre as tarefas. Segundo o Guia Lilás, o assédio causa dano ou risco de sofrimento físico e psicológico e deteriora o ambiente de trabalho.

Os documentos consultados não permitem medir o custo do assédio para um município. Esse número depende de diagnóstico local, com dados de afastamentos, rotatividade e manifestações registradas.

Quais os efeitos do assédio e o que cabe à chefia?

O Guia Lilás aponta como pilares o compromisso da alta gestão, procedimentos claros de denúncia e apuração, monitoramento com dados e atenção ao bem-estar de todos. Recomenda ainda capacitação e sensibilização, e orienta a nomear as condutas, o que facilita a apuração. Esses pilares formam o eixo de qualquer programa de prevenção e apuração de assédio no serviço público.

Na prática, a gestão de pessoas pode:

- definir por escrito quais condutas o órgão não tolera;
- capacitar chefias para dar retorno difícil sem humilhar, tema da formação em comunicação não violenta para servidores e gestores;
- manter canal de denúncia e rotina de apuração com defesa e sigilo.

Quem relata e quem é apontado merecem o mesmo cuidado: sem julgamento antecipado, com contraditório e ampla defesa.

Fontes:
Guia Lilás: orientações para prevenção e enfrentamento ao assédio moral e sexual e à discriminação no Governo Federal (2ª edição) — Controladoria-Geral da União (cópia hospedada em gov.br/iti) (gov.br)
Constituição da República Federativa do Brasil — Planalto (planalto.gov.br)
Emenda Constitucional nº 19/1998 (nova redação do caput do art. 37) — Câmara dos Deputados - Legislação Informatizada (www2.camara.leg.br)
Violence and Harassment Convention, 2019 (No. 190) — Organização Internacional do Trabalho (OIT) (ilo.org)
Lei nº 14.540/2023 - Programa de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Sexual e demais Crimes contra a Dignidade Sexual — Câmara dos Deputados - Legislação Informatizada (www2.camara.leg.br)
Lei nº 14.230/2021 (texto atualizado; redação do art. 11 da Lei nº 8.429/1992) — Câmara dos Deputados - Legislação Informatizada (www2.camara.leg.br)
Mental health at work (fact sheet) — Organização Mundial da Saúde (OMS) (who.int)

GOVTECH E IA

Sistema de gestão de pessoas para prefeitura: módulos essenciais

Um sistema de gestão de pessoas para prefeitura reúne cadastro funcional, férias, licenças, avaliações de desempenho, estágio probatório e capacitações. O texto descreve seis módulos essenciais, a integração com a folha e os cuidados da Lei Geral de Proteção de…

ISSN 3086-9293 · Vol. 1, nº 10, art. 5 (29 out. 2026)



Imagem ilustrativa

Um sistema de gestão de pessoas para prefeitura organiza a vida funcional do servidor em um só lugar. Ele guarda cadastro, férias, licenças, avaliações e capacitações. Assim, prazos e registros deixam de depender de pasta de papel e de planilha avulsa.

Para que serve e quando faz sentido adotar

A rotina de recursos humanos (RH) numa prefeitura envolve prazos longos e documentos espalhados. O estágio probatório se estende por anos, as férias seguem períodos de aquisição e cada capacitação gera um comprovante a arquivar.

Quando essas informações ficam em lugares diferentes, perguntas simples viram pesquisa. Quantos servidores têm férias acumuladas, quem está com avaliação pendente e que cursos cada equipe concluiu?

O art. 41, §4º, da Constituição Federal condiciona a estabilidade a uma avaliação especial de desempenho, feita por comissão instituída para essa finalidade. Um sistema de gestão de pessoas e capacitação de servidores ajuda a cumprir essa etapa com prazo e registro. Ele não substitui a regra do estatuto local.

Alguns sinais indicam que chegou a hora de estruturar essa rotina:

- avaliações que passam do prazo porque ninguém foi avisado;
- férias marcadas sem visão da escala da secretaria;
- certificados guardados em pastas individuais, sem consulta possível;
- pedidos de informação do controle interno que levam dias para ser respondidos.

Os seis módulos essenciais

Os módulos abaixo funcionam melhor quando compartilham o mesmo cadastro. Assim, uma licença registrada alimenta o saldo de férias, e uma capacitação concluída aparece na ficha do servidor, sem lançamento duplicado.

1. Cadastro funcional e histórico do servidor

A ficha reúne dados pessoais, cargo, lotação, data de ingresso e movimentações. O histórico mostra o que mudou e quando: transferências, progressões, mudanças de jornada. Cada alteração deve ficar registrada com data e responsável.

ISSN 3086-9293 · Vol. 1, nº 10 (29 out. 2026)

2. Férias, licenças e afastamentos

O módulo controla períodos de aquisição, saldos, escala e autorizações. As regras de concessão, de parcelamento e de duração das licenças vêm do estatuto do município. Por isso, o sistema precisa aceitar parâmetros próprios, e não regras de outro ente.

3. Avaliação de desempenho e estágio probatório

Aqui ficam critérios, formulários, datas de cada avaliação, ciência do servidor e pareceres da comissão. O sistema avisa o RH sobre prazos que se aproximam. O que será avaliado, e como, é definido por lei local.

4. Capacitações e certificados

O módulo guarda cursos concluídos, carga horária e certificados de cada servidor. Mostra lacunas por secretaria. E facilita comprovar a participação em cursos quando a lei de carreira a exigir.

5. Relatórios para folha e controle

Quadro de pessoal por cargo e secretaria, afastamentos do mês e avaliações pendentes são relatórios típicos. Eles alimentam a folha e o controle interno.

A Lei de Responsabilidade Fiscal limita a despesa com pessoal dos municípios a 60% da receita corrente líquida (art. 19, III). O RH precisa de dados confiáveis para acompanhar esse limite.

6. Integração com o sistema de folha

A folha costuma ser outro sistema. O módulo de pessoas deve trocar dados com ela, como cargo, lotação, faltas e afastamentos, sem redigitação. Pergunte antes de contratar como essa troca acontece e quem responde por divergências.

Dados pessoais exigem cuidado desde o desenho

A ficha funcional contém dados pessoais. Um atestado médico revela dado de saúde, que a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) classifica como dado pessoal sensível (art. 5º, II).

O tratamento por órgão público deve atender à finalidade pública e às competências legais (art. 23). Os princípios da finalidade, da necessidade e da segurança (art. 6º, I, III e VII) orientam o sistema. Colete o mínimo, limite o acesso por perfil e registre quem consultou cada ficha.

Para dado sensível, a lei admite tratamento sem consentimento quando indispensável ao cumprimento de obrigação legal ou regulatória (art. 11, II, "a"). Ainda assim, a base legal deve estar definida antes da implantação.

Na prática, isso significa desenhar perfis de acesso. A chefia vê as férias da equipe, mas não os atestados. O controle interno consulta dados agregados sempre que possível.

Perguntas para fazer antes de escolher o sistema

- O sistema aceita as regras do nosso estatuto, como prazos, períodos e tipos de licença?
- Quem cadastra, quem aprova e quem apenas consulta? Existe registro de acessos?
- Como os dados do cadastro em uso serão migrados e conferidos?
- Como o módulo conversa com a folha de pagamento?
- Quais relatórios chegam ao RH, às chefias e ao controle interno?

Avaliação de desempenho e estágio probatório pedem, além do sistema, critérios bem escritos. A consultoria em avaliação de desempenho funcional e o curso de estágio probatório e avaliação especial de desempenho tratam dessa base normativa. Cada município tem lei própria; confira a legislação local antes de configurar qualquer regra.

Próximo passo

Quer ver esses módulos funcionando com as regras do seu estatuto? A Evoluta apresenta o módulo de Gestão de Pessoas e Capacitação de Servidores em uma demonstração. Solicitar demonstração ou proposta é o primeiro passo.

Fontes:
Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (texto atualizado) — Senado Federal - Legislação (legis.senado.leg.br)
Lei nº 13.709/2018 - Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) — Planalto (planalto.gov.br)
Lei Complementar nº 101/2000 - Lei de Responsabilidade Fiscal — 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

Assessoria Especializada para Empresas Licitantes
Apoio a empresas fornecedoras na análise de editais, na montagem documental e na estratégia de habilitação…

Recursos e Defesas Administrativas em Licitações
Elaboração de impugnações a editais ilegais, recursos contra inabilitações e contrarrazões.

Reestruturação de Quadros e Preparação para Concursos Públicos
Dimensionamento da força de trabalho, diagnóstico das necessidades de pessoal e revisão de cargos, requisitos e…

WhatsApp
+55 16 3331-5868
Cursos gratuitos
Escola de Governo: 6 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. 1, nº 10 (29 out. 2026)
Redação	observatorio@evoluta.adm.br
ISSN	3086-9293

Número on-line