



**INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Palestrante: Dr. Eder Lima Palma

Advogado

OAB/MG 172205

E-mail: ederlimapalma@hotmail.com



CÂMARA MUNICIPAL 2026: INOVAÇÃO, EFICIÊNCIA E PROTAGONISMO DO PODER LEGISLATIVO



- **A Câmara Municipal no Estado Brasileiro e os Desafios para 2026;**
- **Diagnóstico Institucional da Câmara Municipal;**
- **Fundamentos do Processo Legislativo Municipal;**
- **Princípios “Cinéticos” do Processo Legislativo;**
- **Jurisprudência Atual e Constitucionalidade das Leis Municipais;**
- **Técnica Legislativa e Qualidade da Produção Normativa;**
- **Modernização Administrativa da Câmara Municipal;**
- **Governança Interna, Controle e Responsabilidade Fiscal;**
- **Liderança Institucional, Mesa Diretora e Colégio de Líderes;**
- **Gestão da Pauta Legislativa e Relação com o Executivo;**
- **Transparência, Comunicação Institucional e Participação Social;**
- **Inovação, Tecnologia, Capacitação Contínua e Plano de Modernização 2026;**



CONTEXTO E DIAGNÓSTICO DA CÂMARA MUNICIPAL PARA 2026

- Este primeiro módulo inaugura o **Programa de Modernização da Câmara Municipal para o ano de 2026**. Ele tem uma função estratégica: antes de falar em tecnologia, novas rotinas, atualização normativa e inovações no processo legislativo, é preciso **saber de onde a Câmara está partindo**.
- Não existe modernização séria sem um diagnóstico minimamente honesto e estruturado. Muitas vezes, presidentes, vereadores, diretores e assessores têm a sensação de que “falta tudo” ou de que “a Câmara está atrasada”, mas essa percepção vem mais de impressões subjetivas do que de uma análise organizada da realidade institucional.



- Este módulo, portanto, tem três grandes objetivos:
- **Enquadrar o papel da Câmara Municipal** no sistema constitucional brasileiro, lembrando sua relevância política e institucional.
- **Apresentar um roteiro de diagnóstico da situação atual da Câmara**, em várias dimensões (estrutura, processos, pessoas, tecnologia, transparência, relação com a sociedade).
- **Gerar um primeiro alinhamento interno**: ao final do módulo, todos os participantes devem ter uma visão mais clara e compartilhada sobre onde a Câmara está bem, onde está razoável e onde está claramente defasada para enfrentar os desafios de 2026.



- **A Câmara Municipal no arranjo institucional brasileiro**
- A Câmara Municipal é, ao mesmo tempo, **órgão de representação política e órgão da administração pública**. Essa dupla natureza é crucial para qualquer programa de modernização.
- Como órgão de representação, ela é:
- Casa dos representantes eleitos pelo povo do município;
- Espaço de debate público sobre políticas locais;
- Instância de formulação de normas que impactam diretamente a vida da população (tributos, uso do solo, serviços públicos, organização do Executivo, entre outros).



- Como órgão da administração pública, ela é:
- Estrutura administrativa sujeita a princípios como **legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência e transparência**;
- Unidade orçamentária, com responsabilidade na gestão de recursos públicos;
- Empregadora de servidores efetivos, comissionados, estagiários e prestadores de serviço;
- Sujeita a controle interno, externo (Tribunal de Contas) e social (cidadãos, imprensa, órgãos de controle).



- Uma Câmara moderna, portanto, não é apenas aquela que tem um plenário bonito, sistema eletrônico de votação e redes sociais atualizadas. É, principalmente, a Câmara que:
- exerce com qualidade suas funções típicas (legislar, fiscalizar, julgar determinadas autoridades, representar a população);
- organiza internamente sua administração de forma **profissional**, com processos minimamente claros e estáveis;
- presta contas à sociedade de forma transparente e acessível;
- mantém um ambiente institucional minimamente previsível, que não dependa apenas da “boa vontade” eventual de um presidente ou de um vereador específico.



- **Cenário para 2026: desafios e pressões sobre o Legislativo municipal**
- Pensar em um programa de modernização para 2026 exige olhar para o ambiente em que a Câmara está inserida. Alguns elementos desse cenário são praticamente universais:
- **Crescimento da demanda por transparência e participação:** cidadãos conectados, uso intenso de redes sociais, pressão por respostas rápidas, cobrança pública instantânea.
- **Judicialização crescente:** leis mal feitas, vícios de iniciativa, afronta a normas gerais, problemas de técnica legislativa e violações de princípios constitucionais são frequentemente questionados no Judiciário.
- **Reforço dos órgãos de controle:** Tribunais de Contas, Ministério Público, Controladorias e ouvidorias costumam acompanhar com mais rigor a atuação de Câmaras Municipais, seja no gasto de recursos, seja na produção normativa.
- **Exigência de qualificação técnica:** espera-se cada vez mais que vereadores, assessores e procuradores compreendam minimamente finanças públicas, processo legislativo, licitações, controle interno e outros temas complexos.
- **Avanço tecnológico:** sistemas de votação eletrônica, protocolo digital, portais de transparência, sistemas de acompanhamento de proposições e soluções de gestão substituem processos físicos e informais.



- Diante desse cenário, modernizar deixa de ser luxo ou “capricho” da presidência: é uma **necessidade de sobrevivência institucional**. Uma Câmara que não se organiza, não atualiza seu Regimento, não cuida de seus processos e não se prepara para o uso da tecnologia tende a se tornar:
- mais vulnerável a erros e nulidades;
- mais exposta a críticas e escândalos;
- menos capaz de cumprir suas funções constitucionais.
- Por isso, antes de discutir “o que fazer em 2026”, este módulo se dedica a responder: **qual é a situação da Câmara hoje?**

- **Estrutura organizacional e fluxos internos**
- Uma Câmara moderna precisa, minimamente, saber **quem faz o quê**. Sem isso, as demandas se perdem, os prazos estouram, as responsabilidades se diluem e a presidência acaba sobrecarregada por microdecisões.
- **Pontos para análise:**
- A Câmara possui **organograma formal** aprovado por lei ou ato normativo?
- Existem unidades mínimas definidas (Diretoria Administrativa, Financeira, Controladoria Interna, Assessoria Legislativa, Procuradoria, Comunicação etc.)?
- As atribuições de cada setor estão definidas em normas internas ou tudo funciona com base em “costume” e improviso?
- Existem **fluxos formais** para as principais rotinas (contratações, nomeações, tramitação de projetos, atendimento de demandas de vereadores, envio de informações para o Tribunal de Contas etc.)?

- **Exemplo de problema típico:**
 - – O vereador protocola um projeto de lei e não se sabe claramente qual setor deve elaborar o parecer legislativo, quem consulta a procuradoria, em que momento, e quem envia o projeto para a comissão competente. Tudo depende de “**como sempre foi feito**” e de pessoas específicas.
- Esse tipo de informalidade gera insegurança, atrasos e favorece erros.

• **Processo legislativo**

- O processo legislativo é o coração da Câmara. Entretanto, em muitos municípios, ele é conduzido com base em um **Regimento Interno antigo**, mal compreendido ou praticamente ignorado.
- **Perguntas para o diagnóstico:**
 - A Lei Orgânica e o Regimento Interno estão **atualizados** em relação à Constituição Federal e à legislação infraconstitucional?
 - Os vereadores e assessores conhecem, ainda que de forma básica, o fluxo de tramitação de um projeto (iniciativa, leitura, comissões, votação, redação final, sanção ou veto)?
 - As comissões permanentes funcionam efetivamente ou são apenas “**pro forma**”?
 - Há respeito a prazos, quóruns, número de votações e demais regras regimentais?
 - A pauta é organizada com antecedência e critérios ou montada “em cima da hora”, na véspera da sessão?



- **Gestão administrativa, orçamentária e financeira**
- Além de legislar, a Câmara **gasta recursos públicos**. Ela administra folha de pagamento, contratos, compras, serviços, viagens oficiais, diárias, capacitações, manutenção do prédio, entre outros.



• Perguntas do diagnóstico:

- A Câmara elabora seu próprio **planejamento orçamentário**, em diálogo com o Executivo, ou apenas aceita passivamente o que é enviado?
- Há **controle interno** formalmente instituído e atuante?
- A contratação de bens e serviços segue a legislação de licitações e contratos ou é feita de forma improvisada, com medo ou com excesso de burocracia?
- As despesas de diárias, passagens, inscrições em cursos e eventos são objeto de critérios claros, transparência e prestação de contas?
- A gestão de pessoal (efetivos, comissionados, estagiários) tem regra clara para nomeações, exonerações, funções gratificadas, avaliação de desempenho?
- Uma Câmara que não cuida bem da sua gestão administrativa costuma ser alvo de críticas do Tribunal de Contas, do Ministério Público, da imprensa e da população, o que compromete a imagem de toda a instituição.

• **Pessoas e cultura organizacional**

- Mesmo com boas normas e bons sistemas, a Câmara só funciona se **pessoas reais** tiverem condições e motivação para trabalhar adequadamente.
- Aqui, o diagnóstico deve olhar para:
- Perfil dos vereadores: nível médio de conhecimento sobre temas orçamentários, administrativos e legislativos; grau de interesse em capacitação; clima político interno (cooperação x conflito permanente).
- Perfil dos servidores: predominância de efetivos ou comissionados? Há **memória institucional** ou tudo muda completamente a cada nova mesa diretora?



- Clima organizacional: ambiente de trabalho é marcado por medo, desconfiança, fofoca e disputa pessoal ou por uma relação minimamente profissional?
- Cultura da capacitação: a Câmara incentiva que servidores e vereadores se capacitem? Participar de curso é visto como investimento ou como “passeio”?
- Relação entre vereadores e corpo técnico: os pareceres técnicos são respeitados, debatidos e aproveitados ou ignorados quando não agradam politicamente?
- Uma cultura institucional tóxica, em que o técnico é sempre visto como “entrave” e o conhecimento é desvalorizado, tende a inviabilizar qualquer tentativa de modernização mais profunda.

• Tecnologia e informação

- A evolução tecnológica não é um detalhe. Câmaras que ainda dependem exclusivamente de papel, processos físicos e comunicações informais encontram grandes dificuldades para ganhar agilidade, rastreabilidade e transparência.
- Pontos para avaliação:
- Existe sistema informatizado de **protocolo e tramitação** de proposições legislativas?
- As sessões contam com **sistema de votação eletrônica** confiável ou todo registro é manual e sujeito a erros?
- As informações sobre projetos, leis, atos administrativos e transparência estão disponíveis em site institucional minimamente organizado?
- Há rotinas básicas de **segurança da informação** (backup de dados, controle de acesso, proteção de senhas, cuidado com dados pessoais)?
- A comunicação interna usa ferramentas adequadas (e-mail institucional, intranet, grupos organizados) ou é feita de forma totalmente informal?
- É importante notar que tecnologia não é fim em si mesma: ela precisa servir aos objetivos da Câmara. Um sistema sofisticado, mas mal utilizado, é apenas mais uma despesa inútil.



- **Mapa de atores: quem compõe a Câmara e quais seus papéis**
- Para que o diagnóstico seja completo, o módulo trabalha também a ideia de **mapa de atores internos**. Um programa de modernização só avançará se os principais agentes estiverem, pelo menos em parte, engajados.

• Principais atores:

- **Presidente da Câmara:** exerce direção político-institucional, representa a Casa, conduz sessões, decide sobre pautas, gestão de pessoal, contratos e prioridades.
- **Mesa Diretora:** órgão colegiado que divide responsabilidades de administração e direção (1º e 2º secretários, vice-presidentes, etc.).
- **Líderes de bancada:** fazem a ponte entre a base de governo, oposição, blocos partidários e a condução da pauta.
- **Demais vereadores:** participam das comissões, votam, propõem leis, fiscalizam o Executivo e respondem diretamente à população.
- **Diretores e chefias** (administrativa, financeira, de recursos humanos, de comunicação, de tecnologia etc.): responsáveis pela gestão do dia a dia administrativo.



- **Assessoria Legislativa:** cuida da técnica legislativa, análises de mérito e suporte às comissões e ao plenário.
- **Procuradoria:** presta orientação jurídica, ajuda a prevenir inconstitucionalidades, atua em processos judiciais e extrajudiciais envolvendo a Câmara.
- **Controle Interno:** monitora a legalidade, legitimidade e economicidade dos atos de gestão.
- **Demais servidores e colaboradores:** apoio administrativo, protocolo, organização de sessões, comunicação, manutenção, entre outros.
- O módulo estimula os participantes a identificar, em suas realidades concretas, se cada um desses atores existe de fato, se está formalmente instituído e, principalmente, **se exerce o papel que deveria.**



- **Visão de futuro: para onde queremos levar a Câmara em 2026?**
- Diagnosticar não basta. Um diagnóstico só faz sentido se for o primeiro passo para construir uma **visão de futuro**. Por isso, o módulo encerra com uma reflexão orientada:
- Que tipo de Câmara queremos ter ao final de 2026?
- Quais características essa Câmara ideal deve apresentar no processo legislativo, na gestão administrativa, na transparência, na relação com a sociedade e na qualificação de seus membros?
- Qual é o **mínimo razoável** que precisamos alcançar em um ano: atualizar o Regimento Interno? Estruturar o controle interno? Implantar um sistema básico de tramitação legislativa? Elaborar calendário anual de capacitação
- A ideia não é criar um “modelo perfeito e inalcançável”, mas sim uma visão **concreta e exequível**, que servirá de referência para os módulos seguintes, especialmente para a elaboração do **Plano de Modernização da Câmara para 2026**.



FUNDAMENTOS DO PROCESSO LEGISLATIVO MUNICIPAL E PRINCÍPIOS “CINÉTICOS”

- **Apresentação do módulo**
- No Módulo 1, o foco esteve na **visão panorâmica da Câmara** e no diagnóstico institucional: papel constitucional, gargalos, cenário para 2026. A partir de agora, começamos a “entrar na máquina” e olhar para o que é o núcleo funcional do Poder Legislativo: o **processo legislativo**.
- Este Módulo 2 tem uma função central no Programa de Modernização:
- se o processo legislativo for confuso, improvisado, mal documentado ou constantemente desrespeitado, **qualquer esforço de modernizar a Câmara ficará pela metade**.



- **Por isso, trabalharemos aqui:**
- os **fundamentos jurídicos e institucionais** do processo legislativo municipal;
- as **etapas formais** de tramitação de proposições;
- o papel de cada ator (vereadores, Mesa Diretora, comissões, assessorias, procuradoria);
- o que chamamos de “**princípios cinéticos**”: isto é, a dimensão dinâmica, de movimento, previsibilidade e fluidez do processo legislativo;
- os erros mais comuns e como evitá-los.
- A proposta é que presidentes, vereadores, diretores, assessorias e procuradorias passem a enxergar o processo legislativo não como um “ritual burocrático” a ser suportado, mas como um **instrumento de segurança jurídica, legitimidade democrática e gestão eficiente da pauta da Câmara.**



- **O que é o processo legislativo municipal?**
- O processo legislativo pode ser definido, em linguagem simples, como o **conjunto de fases e procedimentos estabelecidos em normas jurídicas** (Constituição, Lei Orgânica, Regimento Interno, leis específicas) para a elaboração das leis e demais atos normativos.
- No âmbito municipal, isso envolve:
- **Leis orgânicas** e emendas à Lei Orgânica;
- **Leis complementares** e ordinárias;
- **Decretos legislativos** (por exemplo, para julgar contas do prefeito ou decidir sobre matérias privativas da Câmara);
- **Resoluções** (organização interna da Câmara, regimento, estrutura, regras internas).

- Cada tipo de ato normativo possui:
- requisitos de iniciativa;
- quóruns de deliberação;
- prazos próprios;
- controles específicos.
- Um processo legislativo organizado e respeitado garante que a produção de normas seja:
- **válida** (sem vícios formais ou materiais que levem à inconstitucionalidade ou ilegalidade);
- **legítima** (recebida como legítima pela população e pelos atores políticos);
- **eficiente** (não atrasando desnecessariamente projetos importantes, nem atropelando discussões que precisariam ser aprofundadas).

- **Fontes normativas do processo legislativo municipal**
- Antes de falar de etapas, é essencial localizar **onde está escrito** o processo legislativo municipal. Em regra, a disciplina se distribui em:
- **Constituição Federal de 1988**
- Fixa princípios e regras gerais sobre processo legislativo (especialmente para União, mas com reflexos em estados e municípios, em razão da simetria);
- Define competências legislativas;
- Estabelece princípios da administração pública (art. 37), que se aplicam ao Legislativo municipal.



- **Constituição Estadual**
- Regra o processo legislativo do Estado, mas também pode trazer orientações e normas que influenciam a organização municipal (sempre respeitando a autonomia municipal).
- **Lei Orgânica do Município**
- É a “Constituição Municipal”;
- Define competências da Câmara e do prefeito, direitos dos vereadores, forma de eleição da Mesa Diretora, hipóteses de perda de mandato, entre outros;
- Costuma trazer um capítulo específico sobre processo legislativo, definindo espécies normativas, etapas gerais de tramitação e algumas exigências mínimas.



- **Regimento Interno da Câmara**
- É a norma que detalha o funcionamento da Câmara, as sessões, as comissões, as votações, a tramitação dos projetos, as questões de ordem, os prazos internos;
- É aqui que o processo legislativo ganha “vida prática”: prazos de parecer, ordem da pauta, formas de discussão, participação das comissões, etc.
- **Leis e atos específicos**
- Podem existir leis municipais, resoluções ou portarias da Mesa que tratem de temas pontuais, como protocolo eletrônico, sistema de tramitação, comissões temporárias de revisão de normas, etc.



- Uma Câmara moderna precisa, portanto:
- ter **Lei Orgânica atualizada**;
- ter **Regimento Interno coerente, funcional e compatível** com a CF/88;
- garantir que esses instrumentos sejam conhecidos e utilizados no dia a dia, evitando a prática comum de “ignorar o regimento” quando não convém.

- **Etapas clássicas do processo legislativo**
- Embora cada município possa ter peculiaridades, o processo legislativo costuma seguir uma **sequência básica de fases**, que podem ser agrupadas da seguinte forma:
- **Iniciativa**
- **Apresentação e numeração da proposição**
- **Leitura em plenário e despacho às comissões**
- **Análise pelas comissões (pareceres)**
- **Discussão e votação em plenário**
- **Redação final (quando exigida)**
- **Encaminhamento ao Executivo (no caso de projetos de lei)**
- **Sanção ou veto do prefeito, ou promulgação pela Câmara**
- **Publicação**



- **Iniciativa**
- A **iniciativa** é o poder de apresentar o projeto de lei ou de ato normativo.
- No município, podem ter iniciativa:
- vereadores individualmente;
- comissões da Câmara;
- Mesa Diretora;
- prefeito;
- em alguns casos, cidadãos (por iniciativa popular), dependendo de previsão na Lei Orgânica.
- Mas nem todos podem propor qualquer matéria. Há matérias de **iniciativa privativa do prefeito**, como:
- organização administrativa do Executivo;
- criação e extinção de cargos em órgãos da administração direta;
- regime jurídico de servidores do Executivo;
- projetos que aumentem despesas próprias do Executivo, entre outros.
- Desrespeitar a reserva de iniciativa é uma das principais causas de **inconstitucionalidade formal** de leis municipais. Por isso, uma Câmara moderna precisa:



- **Apresentação e numeração**
- Uma vez elaborado o projeto, ocorre sua **apresentação formal**:
- protocolo físico ou eletrônico;
- conferência de requisitos formais (assinatura, justificativa, indicação do tipo de proposição, observância mínima da técnica legislativa);
- numeração sequencial.
- Nesta etapa, a Câmara demonstra o grau de organização do seu **setor de protocolo e secretaria legislativa**. Um protocolo desorganizado compromete todo o fluxo.

- **Leitura em plenário e despacho às comissões**
- Em regra, após o protocolo, o projeto é incluído na ordem do dia para **leitura em plenário**, momento em que:
- o presidente informa o teor da proposição;
- indica o número e o autor;
- realiza o **despacho às comissões** competentes para análise.
- As comissões podem ser permanentes (Constituição e Justiça, Finanças e Orçamento, Educação, Saúde, etc.) ou temporárias. É neste momento que se decide:
- quais comissões vão analisar o projeto;
- qual será a comissão de mérito principal, qual dará parecer apenas sobre determinados aspectos (como a constitucionalidade e a adequação financeira).



- **Comissões e pareceres**
- As **comissões permanentes** são um momento essencial do processo legislativo, pois permitem:
- análise prévia das proposições de forma mais técnica;
- debate mais qualificado com participação de assessorias e procuradoria;
- correção de vícios antes da submissão ao plenário.
- As comissões costumam produzir **pareceres**, que podem ser:
- pela aprovação;
- pela rejeição;
- pela aprovação com emendas;
- ou pelo arquivamento, em certas hipóteses.

- Uma Câmara moderna fortalece o papel das comissões, em vez de as tratar como “etapa meramente formal”. Para isso, é importante:
- garantir apoio técnico (assessoria legislativa, juristas, procuradoria) às comissões;
- cumprir prazos regimentais;
- evitar a prática de “puxar” imediatamente para plenário projetos sem análise, sob regime de urgência permanente.

- **Discussão e votação em plenário**
- A etapa de **discussão** é o momento em que os vereadores debatem o mérito da proposição. Ela pode ser:
- em primeiro turno e segundo turno, em alguns casos (como emendas à Lei Orgânica);
- em único turno, para leis ordinárias, dependendo do regimento.
- Nesta fase, surgem:
- emendas;
- pedidos de vista (quando autorizados);
- destaques;
- requerimentos para adiamento de discussão ou votação.

- A **votação** deve observar:
- quórum de presença (número mínimo de vereadores presentes para deliberar);
- quórum de aprovação (maioria simples, maioria absoluta, 2/3 etc.);
- procedimentos específicos (votação simbólica, nominal, secreta, eletrônica).
- A falta de atenção a esses requisitos pode comprometer a validade da lei. Exemplo: norma que exige aprovação por 2/3 e é aprovada apenas por maioria simples.

- **Redação final**
- Em muitos casos, após a aprovação em plenário, é elaborada uma **redação final**, para:
- consolidar o texto com as emendas aprovadas;
- corrigir eventuais erros de linguagem sem alterar o mérito;
- preparar o autógrafo que será enviado ao Executivo.
- A clareza nessa etapa evita divergência entre o que foi aprovado em plenário e o que será sancionado e publicado.



- **Sanção, veto e promulgação**
- Quando se trata de **projetos de lei**, após aprovação na Câmara:
- o projeto é remetido ao prefeito, que pode **sancionar** (concordar) ou **vetar** (discordar, total ou parcialmente);
- o veto deve ser motivado e devolvido à Câmara, que decidirá se o mantém ou derruba, nos termos da Lei Orgânica e do Regimento.
- A **promulgação** é o ato que faz nascer a lei:
- em regra, é feita pelo prefeito, após sanção;
- em caso de veto derrubado ou de omissão do prefeito em promulgar, a Câmara pode promulgar a lei, por meio de sua Mesa Diretora ou do presidente.
- Já **decretos legislativos e resoluções**, que tratam de matérias de competência privativa da Câmara, são promulgados diretamente pelo Legislativo, sem participação do prefeito.



- **Publicação**

- Toda norma precisa ser **publicada** para ter eficácia.
- A publicação pode ocorrer:
 - no diário oficial do município (imprensa oficial);
 - em órgão oficial conveniado;
 - em meio eletrônico, quando assim autorizado por lei (diário oficial eletrônico).
- A falta de publicação regular compromete a validade e a exigibilidade da norma. Em um programa de modernização, é fundamental organizar rotinas claras de envio, conferência e arquivamento das publicações.



- **Princípios “cinéticos” do processo legislativo**
- Até aqui, trabalhamos as etapas “estáticas” do processo legislativo: iniciativa, comissões, votação, sanção etc.
- O curso propõe também olhar para os **princípios “cinéticos”**, isto é, aqueles que dizem respeito ao “movimento” do processo legislativo. Não são apenas regras jurídicas, mas orientações sobre **como o procedimento deve fluir**, para evitar tanto a paralisia quanto o atropelo.
- Alguns desses princípios são:
- **Previsibilidade**
- Um processo legislativo saudável deve ser **previsível**:
- os vereadores precisam saber com antecedência o que será pautado;
- a sociedade deve ter acesso prévio às matérias que serão discutidas;
- o Executivo precisa saber em que prazo, em média, seus projetos são apreciados.
- **Quando tudo é decidido “em cima da hora”, por improviso ou conveniência momentânea, instala-se um ambiente de insegurança e favorecimento eventual.**



- **Encadeamento lógico das etapas**
- As etapas devem seguir uma **ordem racional**, respeitando:
- iniciativa correta;
- análise pelas comissões;
- discussão em plenário;
- votação com quórum adequado.
- Inverter etapas, “pular” pareceres, dispensar leitura e atropelar prazos gera:
- risco de nulidade da lei;
- sensação de arbitrariedade;
- perda de qualidade do debate.



- **Celeridade com segurança**
- A Câmara não pode ser um órgão moroso, que deixa projetos importantes “engavetados” por anos. Mas também não pode transformar tudo em “urgência urgentíssima” para fugir do debate.
- O princípio da **celeridade com segurança** busca:
 - estabelecer prazos razoáveis para pareceres e votações;
 - permitir regimes de urgência em situações justificadas, não como regra;
 - garantir que a velocidade não destrua a qualidade técnica e jurídica das normas.



- **Continuidade**

- O processo legislativo precisa **continuar** para além de mandatos e presidências específicas.
- Isso significa:
 - evitar que a mudança de mesa diretora paralise por completo a tramitação das proposições;
 - garantir que comissões funcionem regularmente, independentemente de quem seja o presidente da Casa;
 - assegurar que projetos de interesse público não fiquem travados por disputas pessoais ou políticas passageiras.
- Uma Câmara moderna organiza seus processos para que a instituição, e não apenas a pessoa do presidente, seja o eixo da continuidade.



- **Publicidade e participação**

- Embora já sejam princípios clássicos da administração pública, aqui ganham uma dimensão “cinética”:
- pautas devem ser divulgadas com antecedência;
- audiências públicas devem ser planejadas e anunciadas com tempo suficiente para participação real;
- cidadãos devem ter acesso a informações sobre o estágio de tramitação dos projetos.
- A publicidade “cinética” é aquela que acompanha o movimento do projeto, e não apenas a publicação final da lei.



- **Racionalização da pauta**
- Uma pauta bem estruturada:
- distribui os projetos conforme relevância, complexidade e urgência;
- evita sessões com dezenas de projetos complexos votados em poucos minutos;
- organiza o tempo de debate, privilegiando temas que exigem maior discussão.
- A “tratoração” legislativo, com votação em bloco e sem debate, pode até ser formalmente válido, mas mina a **legitimidade democrática** e expõe a Câmara a críticas severas.

- **Economicidade processual**
- O processo legislativo também deve observar a **economicidade**:
- evitar retrabalho (projetos mal redigidos que precisam ser revogados e refeitos);
- usar adequadamente recursos humanos (não sobrecarregar um único setor com todas as tarefas);
- aproveitar pareceres e estudos já produzidos (inclusive de outros órgãos de controle e de tribunais).
- Uma Câmara que vive “desfazendo” leis recentes, por vícios ou por má técnica, desperdiça tempo político, esforço administrativo e credibilidade.

- **Papéis institucionais no processo legislativo**
- Dentro dessa dinâmica, é essencial que cada ator compreenda seu papel:
- **Vereadores:** representam a população, apresentam projetos, discutem e votam, fiscalizam;
- **Presidente da Câmara:** organiza a pauta, conduz as sessões, decide questões de ordem, zela pela observância do regimento;
- **Mesa Diretora:** auxilia na direção dos trabalhos e na administração da Casa;
- **Comissões:** são o “coração técnico” do processo, analisando as proposições em detalhe;
- **Assessoria Legislativa:** prepara minutas, estudos de mérito, pareceres técnicos;



- **Procuradoria:** analisa juridicamente a constitucionalidade e legalidade das proposições;
- **Secretaria Legislativa:** cuida dos registros, protocolos, atas, controle de tramitação;
- **Controle Interno:** acompanha a regularidade de procedimentos e o cumprimento de normas;
- **Setor de Tecnologia:** viabiliza sistemas de protocolo, tramitação e votação eletrônica, garantindo rastreabilidade.
- Uma Câmara moderna integra esses atores em um **fluxo coerente**, reduzindo espaços de conflito desnecessário e fortalecendo o papel técnico da Casa.



CONTEXTO E DIAGNÓSTICO DA CÂMARA MUNICIPAL PARA 2026

- Este primeiro módulo inaugura o **Programa de Modernização da Câmara Municipal para o ano de 2026**. Ele tem uma função estratégica: antes de falar em tecnologia, novas rotinas, atualização normativa e inovações no processo legislativo, é preciso **saber de onde a Câmara está partindo**.
- Não existe modernização séria sem um diagnóstico minimamente honesto e estruturado. Muitas vezes, presidentes, vereadores, diretores e assessores têm a sensação de que “**falta tudo**” ou de que “a Câmara está atrasada”, mas essa percepção vem mais de impressões subjetivas do que de uma análise organizada da realidade institucional.



- **Problemas recorrentes no processo legislativo municipal**
- Para ilustrar a necessidade de modernização, este módulo também descreve situações corriqueiras:
- projetos de vereador que tratam de temas de iniciativa privativa do Executivo, gerando leis inconstitucionais;
- uso abusivo e indiscriminado do regime de urgência para evitar o exame por comissões;
- regimentos internos antigos, copiando normas da década de 1990 ou anteriores, nunca revisados;
- sessões com pautas extensas, votadas em bloco, sem qualquer debate real;
- ausência de registro formal de questões de ordem, incidentes e decisões da presidência, dificultando eventual controle judicial;
- divergência entre o texto aprovado em plenário e o texto enviado ao prefeito ou publicado.
- Esses problemas não são inevitáveis. Eles revelam **fragilidade institucional** e, muitas vezes, falta de formação adequada. O objetivo do curso é exatamente permitir que as Câmaras reconheçam essas falhas e construam rotinas mais sólidas.



- **Conclusão do módulo**

- O Módulo 2 mostra que o processo legislativo não é apenas um “roteiro formal” a ser cumprido por mero protocolo. Ele é a **espinha dorsal** da atuação da Câmara Municipal.
- Compreender suas etapas, respeitar suas regras e organizar seus fluxos é condição indispensável para:
- produzir leis válidas, eficazes e respeitadas;
- reduzir o risco de judicialização e anulação de normas;
- conferir previsibilidade, transparência e racionalidade à atuação legislativa;
- fortalecer a imagem da Câmara como instituição séria, técnica e comprometida com o interesse público.



JURISPRUDÊNCIA ATUAL E RISCOS DE INCONSTITUCIONALIDADE NAS LEIS MUNICIPAIS

- **Função deste módulo no programa de modernização**
- Depois de:
- olhar para o **diagnóstico institucional** (Módulo 1); e
- organizar a visão sobre o **processo legislativo municipal e seus fluxos** (Módulo 2),
- chegamos agora ao ponto em que a prática do Legislativo municipal mais “bate de frente” com o sistema de controle: a **jurisprudência**.



- Este módulo tem um papel muito claro no Programa de Modernização da Câmara para 2026:
- mostrar **como os tribunais têm enxergado as leis municipais**;
- explicar, com base em decisões concretas, **quais são os erros mais frequentes** cometidos por Câmaras e prefeitos;
- traduzir a jurisprudência em **diretrizes práticas** para presidentes, vereadores, procuradorias e assessorias.
- A ideia é que cada participante saia deste módulo com uma percepção nítida:
- “Se minha Câmara continuar fazendo leis desse jeito, o risco de inconstitucionalidade é alto. Se ajustarmos a iniciativa, o conteúdo e a técnica, reduzimos muito a chance de derrota no Judiciário”.



- **Inconstitucionalidade formal x inconstitucionalidade material**
- Antes de entrar na jurisprudência, é essencial revisar a distinção clássica:
- **Inconstitucionalidade formal:** quando a lei é produzida de forma contrária às regras procedimentais ou de competência previstas na Constituição.
- Exemplos:
 - lei de iniciativa de vereador que trata de regime jurídico de servidores do Executivo;
 - lei aprovada sem observar quórum qualificado;
 - lei orgânica que invade competência que a Constituição reservou a outro ente ou poder.

- **Inconstitucionalidade material:** quando o conteúdo da lei fere princípios, direitos ou regras de fundo da Constituição.
- Exemplos:
- lei que viola isonomia ao privilegiar determinado grupo sem justificativa;
- lei que afronta norma geral federal (por exemplo, em matéria de licitações, previdência ou normas gerais de direito financeiro);
- lei que restringe direito fundamental sem base constitucional.



- No dia a dia das Câmaras, o problema mais comum é a **inconstitucionalidade formal por vício de iniciativa**, especialmente em leis que tratam de:
- organização administrativa do Executivo;
- criação/extinção de cargos e funções no Executivo;
- regime jurídico de servidores do Executivo;
- concessão de vantagens e benefícios funcionais;
- aumento de despesa obrigatória.
- Essa é a “pedra no sapato” do Legislativo municipal – e é exatamente sobre ela que a jurisprudência se debruça com mais força.



- **Vício de iniciativa e reserva de administração: o que os tribunais têm decidido**
- A Constituição Federal, ao tratar do processo legislativo, estabelece que determinadas matérias são de **iniciativa privativa do chefe do Poder Executivo** (art. 61, §1º, II, aplicável a estados e municípios por simetria). Entre elas, estão normas sobre:
 - criação de cargos, funções e empregos públicos;
 - organização administrativa;
 - servidores públicos, seu regime jurídico, provimento de cargos, estabilidade e aposentadoria;
 - aumento de remuneração e vantagens.
- A jurisprudência do STF é firme ao afirmar que leis aprovadas por iniciativa parlamentar nessas matérias sofrem de **inconstitucionalidade formal**. Um exemplo emblemático, reconhecido sob repercussão geral (Tema 223), é a tese de que é inconstitucional, por violar a iniciativa privativa do chefe do Executivo, a normatização de direitos de servidores públicos em lei orgânica ou em lei de iniciativa parlamentar

- No âmbito municipal, isso aparece concretamente em situações como:
- vereador que apresenta lei para **reduzir ou ampliar jornada** de servidores do Executivo;
- Câmara que aprova lei concedendo **adicionais, gratificações** ou reestruturação de carreira;
- lei que reorganiza secretarias municipais, departamentos e órgãos da prefeitura por projeto de vereador.
- Em recente precedente, por exemplo, o STF reiterou que lei de origem parlamentar que reduz carga horária de servidores de fundação pública estadual é formalmente inconstitucional por vício de iniciativa, justamente por tratar de regime jurídico de servidores – tema reservado ao chefe do Executivo.
- Esse raciocínio é transponível para o município por simetria: quando o legislador municipal, por iniciativa própria, altera a jornada, o regime ou as vantagens dos servidores do Executivo, o risco de reconhecimento de inconstitucionalidade é muito elevado.

- **Leis que criam despesa: quando há e quando não há vício de iniciativa**
- Um ponto importante – e nem sempre bem compreendido – é a diferença entre:
- **lei que cria despesa e invade reserva de iniciativa, e**
- **lei que cria despesa, mas não invade a reserva.**
- Durante muito tempo, tribunais anulavam praticamente qualquer lei de iniciativa parlamentar que gerasse despesa para a Administração. Com o tempo, o STF refinou esse entendimento.
- No julgamento do ARE 878.911/RJ (Tema 917 da repercussão geral), relativo a uma lei municipal que obrigava a instalação de câmeras de segurança em escolas públicas, o STF firmou a seguinte orientação: **não usurpa a competência privativa do chefe do Executivo lei que, embora crie despesa para a Administração, não altera a estrutura dos órgãos nem dispõe sobre atribuições internas ou regime jurídico de servidores.**

- Em outras palavras:
- se a lei **apenas impõe uma obrigação de resultado** (ex.: instalar câmeras, criar programa de coleta seletiva, divulgar lista de medicamentos), sem mexer na **estrutura interna, na organização de cargos ou no regime dos servidores**, em princípio não há **vício de iniciativa por esse simples motivo**;
- se, ao contrário, a lei altera **estrutura administrativa**, cria ou extingue órgãos, cargos, funções ou define o regime jurídico dos servidores, aí sim incide a **reserva de iniciativa** do Executivo.

- Para as Câmaras Municipais, isso significa:
- projetos de vereadores **podem** criar programas, obrigações de transparência, medidas de proteção em escolas, ações de defesa do consumidor etc., desde que **não interfiram diretamente na organização interna da administração nem no regime dos servidores;**
- por outro lado, qualquer tentativa de “reformular” a máquina administrativa do Executivo por lei de iniciativa parlamentar continua, em regra, viciada
- Esse ponto é crucial para a modernização: vereadores podem e devem legislar, inclusive em matérias que tenham algum impacto financeiro, mas **precisam conhecer a linha que separa o legítimo do inconstitucional.**

- **Emendas parlamentares e aumento de despesa**
- Outro foco importante da jurisprudência é o comportamento do Legislativo durante a **tramitação de projetos de iniciativa privativa do prefeito**.
- Questões recorrentes:
 - vereadores podem apresentar **emendas** a esses projetos?
 - essas emendas podem aumentar a despesa prevista?
 - O STF, ao julgar o Tema 686 da repercussão geral (que versa sobre emendas parlamentares que implicam aumento de despesa em projetos de iniciativa privativa do Executivo), enfrentou justamente esse problema. Em linha geral, o Tribunal admite a possibilidade de emendas parlamentares **desde que não desfigurem a proposta original nem violem os limites materiais da reserva de iniciativa**, especialmente no que toca ao aumento de despesa obrigatória sem a anuência do Executivo.

- Na prática municipal, isso se traduz em uma diretriz:
- emendas que **apenas ajustam redação, critérios de aplicação, formas de controle e transparência** tendem a ser vistas com maior tolerância;
- emendas que **criam cargos, ampliam gratificações, aumentam percentuais de reajuste, concedem vantagens ou ampliam de forma relevante a despesa** tendem a ser consideradas inconstitucionais, por invadirem a esfera de gestão orçamentária e de pessoal do Executivo.
- Uma Câmara moderna precisa, portanto, orientar seus membros e sua assessoria para:
- avaliar o impacto financeiro das emendas;
- verificar se a emenda, na prática, “reescreve” o projeto privativo do prefeito;
- trabalhar em cooperação com o Executivo, evitando transformar o debate orçamentário em mera disputa de “força política” que gere leis frágeis juridicamente.

- **Lei Orgânica e Regimento Interno: limites impostos pela jurisprudência**
- Muitos municípios, no esforço de “fortalecer” a Câmara, tentaram, ao longo dos anos, colocar na **Lei Orgânica** normas de conteúdo típicas de lei ordinária, principalmente em matéria de servidores e organização administrativa.
- A jurisprudência do STF tem imposto freios a esse movimento. No Tema 223 da repercussão geral, o Supremo firmou a tese de que é inconstitucional, por violar a iniciativa privativa do chefe do Executivo, a fixação, na própria Constituição estadual ou lei orgânica, de direitos específicos de servidores públicos que dependam de iniciativa do Executivo.
- Na prática municipal:
 - não é possível “driblar” a reserva de iniciativa do prefeito por meio de dispositivos na Lei Orgânica que concedam vantagens remuneratórias, modifiquem regime jurídico ou fixem reestruturações de carreira;
 - tampouco se pode usar o Regimento Interno para, por via oblíqua, interferir na organização interna do Executivo ou legislar sobre matérias de iniciativa privativa.

- Para a modernização da Câmara, isso traz duas lições:
- **Revisar a Lei Orgânica e o Regimento Interno** à luz da jurisprudência recente, identificando dispositivos materialmente inconstitucionais que possam ser objeto de questionamento.
- Evitar, em futuras reformas, a tentação de **“empilhar direitos”** na Lei Orgânica em matéria de servidores do Executivo, o que gera apenas um “castelo de normas” com alto risco de queda no Judiciário.

- **Inconstitucionalidade material: quando o conteúdo da lei é o problema**
- Além dos vícios formais, as Câmaras também enfrentam riscos de **inconstitucionalidade material**. Alguns eixos frequentes são:
- **Violação de competência**
- leis municipais que invadem competências privativas da União ou do Estado (por exemplo, legislar de forma contrária a normas gerais de licitações, previdência, trânsito, telecomunicações, direito civil, direito penal, etc.);
- leis que pretendem “revogar” ou “afastar” a aplicação de lei federal no território municipal.

- **Violação de princípios constitucionais**
- leis que concedem benefícios a grupos específicos sem fundamento razoável, ferindo a isonomia;
- leis que restringem de forma desproporcional direitos fundamentais (liberdade de expressão, liberdade de iniciativa, direito de reunião, etc.);
- leis que criam obrigações desproporcionais e inviáveis para particulares ou para o próprio Município.
- **Conflito com normas gerais de direito financeiro e responsabilidade fiscal**
- leis que criam despesas obrigatórias sem indicação de fonte de custeio;
- normas que afrontam regras da Lei de Responsabilidade Fiscal, como limites de despesa com pessoal, geração de despesa com efeitos futuros sem estimativa de impacto, etc



- Para um programa de modernização, é importante que:
- a assessoria legislativa e a procuradoria passem a fazer **análise material prévia** das proposições, e não apenas leitura formal;
- a Câmara internalize a lógica de que não basta “querer bem” ou “ter boa intenção”: leis “boas” mas inconstitucionais acabam anuladas, gerando frustração social e desgaste institucional.



- **Impacto da jurisprudência na rotina da Câmara**
- A consolidação dessa jurisprudência toda impacta diretamente a rotina de presidentes, vereadores, diretores e procuradorias:
- Projetos de lei de iniciativa parlamentar passam a ser objeto de **triagem mais rigorosa**, especialmente em temas próximos de organização administrativa e servidores.
- Emendas em projetos do Executivo passam a ser examinadas sob a ótica da **reserva de iniciativa e do impacto financeiro**, não apenas sob o critério político.
- Reformas da Lei Orgânica e do Regimento Interno exigem **estudo prévio detalhado** de compatibilidade com a Constituição e com a jurisprudência do STF.
- A relação entre Câmara e Executivo tende a migrar, gradativamente, de um modelo de “guerra permanente” para um modelo de **colaboração institucional responsável**, em que se busca construir soluções juridicamente sustentáveis.



- Uma Câmara que ignora esse cenário fica permanentemente sujeita a:
- ações diretas de inconstitucionalidade no Tribunal de Justiça;
- recomendações e ações civis do Ministério Público;
- determinações de Tribunais de Contas para correção de leis que afrontem normas gerais ou gerem despesas irregulares.

- **Diretrizes para reduzir o risco de inconstitucionalidade**
- Sem transformar o módulo em manual operacional, é possível extrair algumas **diretrizes práticas** da jurisprudência comentada:
- **Respeitar a reserva de iniciativa do Executivo**
- evitar projetos de lei de vereadores sobre: criação/extinção de cargos, alteração de jornada, vantagens remuneratórias, estrutura interna do Executivo;
- nesses temas, o caminho adequado é o diálogo com o prefeito para apresentação de projeto de iniciativa dele.



- **Diferenciar “criar despesa” de “invadir estrutura”**
- projetos de vereadores podem criar programas, obrigações de transparência e políticas públicas, desde que não interfiram em organização interna e regime de servidores, em linha com o que decidiu o STF no Tema 917.
- **Conter o uso abusivo de emendas com aumento de despesa**
- emendas a projetos privativos do Executivo devem ser usadas com parcimônia, evitando distorcer o desenho do projeto ou criar despesas sem avaliação de impacto.
- **Rever Lei Orgânica e Regimento Interno**
- identificar dispositivos que concedem direitos a servidores do Executivo ou reorganizam órgãos do Executivo, sem observância da iniciativa privativa;
- planejar atualizações que tornem esses instrumentos juridicamente sólidos.



- **Fortalecer pareceres técnicos e jurídicos**
- deixar claro no Regimento Interno o fluxo de pareceres da assessoria legislativa e da procuradoria;
- criar cultura em que o parecer jurídico não é “inimigo do vereador”, mas instrumento de proteção da própria Câmara contra nulidades futuras.
- **Desenvolver sensibilidade para
inconstitucionalidade material**
- lembrar que a lei precisa respeitar direitos fundamentais, normas gerais federais e princípios do direito financeiro;
- consultar, sempre que necessário, a jurisprudência dos tribunais sobre temas próximos.



- **Conclusão do módulo**
- O Módulo 3 revela que **modernizar a Câmara** não é apenas instalar computadores novos, criar site ou trocar o mobiliário. A modernização passa, inevitavelmente, por:
- **alinhar a produção legislativa municipal à jurisprudência consolidada** dos tribunais;
- **internalizar a lógica da constitucionalidade** como critério de qualidade da lei;
- proteger a Câmara, os vereadores e a própria população de um ciclo de frustração jurídica (leis que nascem com grande expectativa e morrem nos tribunais).

- A partir daqui, os próximos módulos terão um terreno mais sólido para:
- estruturar a **modernização administrativa e de governança da Câmara** (Módulo 4);
- aperfeiçoar a **liderança política, a gestão de pauta e a relação com a sociedade** (Módulo 5);
- organizar o uso de **tecnologia e capacitação contínua** (Módulo 6);
- e, por fim, transformar tudo isso em um **Plano de Modernização da Câmara Municipal para 2026** (Módulo 7), coerente com a realidade institucional e com os parâmetros jurídicos fixados pela jurisprudência.



MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA CÂMARA: ESTRUTURA, GESTÃO E GOVERNANÇA

- **Ponto de partida:** a Câmara também é Administração Pública
- Nos módulos anteriores, o foco estava mais diretamente no **processo legislativo**: fluxo das proposições, competências, jurisprudência e riscos de inconstitucionalidade. Agora, o olhar se desloca para um aspecto muitas vezes esquecido:
- A Câmara Municipal é, também, um **órgão da Administração Pública**, com estrutura, servidores, contratos, orçamento e responsabilidades de gestão.
- Em muitos municípios, a atenção dos vereadores se concentra quase exclusivamente em projetos de lei, indicações, requerimentos, sessões e debates políticos. A parte “interna” da Casa – setor administrativo, financeiro, recursos humanos, controle interno, comunicação – é vista como algo secundário, acessório, quase invisível.



- O objetivo deste Módulo 4 é justamente **trazer a administração da Câmara para o centro da modernização**, mostrando que:
- sem estrutura mínima organizada,
- sem rotinas claras,
- sem governança interna,
- a própria atuação legislativa fica fragilizada.
- Modernizar a Câmara para 2026 significa também:
- repensar sua **estrutura administrativa**,
- profissionalizar a **gestão do orçamento e dos contratos**,
- organizar fluxos internos,
- e consolidar uma **governança** que sobreviva à troca de presidentes e legislaturas.



- **Princípios da administração pública aplicados à Câmara**
- A modernização administrativa começa com a lembrança de que os **princípios do art. 37 da Constituição Federal** valem integralmente para o Legislativo municipal:
- **Legalidade** – a Câmara só pode agir conforme a lei, seja na nomeação de servidores, na contratação de serviços, na concessão de diárias, na celebração de convênios ou na organização de sua estrutura interna.
- **Impessoalidade** – atos de gestão não podem ser guiados por simpatias pessoais, interesses partidários ou favorecimentos indevidos; a máquina da Câmara não é patrimônio de um grupo ou de uma mesa diretora.
- **Moralidade** – exige retidão de conduta, afastamento de expedientes para “driblar” a lei, respeito ao patrimônio público e à finalidade administrativa.
- **Publicidade** – decisões, gastos, contratos, nomeações e estrutura organizacional precisam ser transparentes e acessíveis à sociedade.
- **Eficiência** – obriga a Câmara a buscar resultados com racionalidade, evitando desperdícios, retrabalho e improviso constante.



- Para além desses, outros princípios dialogam diretamente com a gestão da Câmara:
- **Planejamento** – a atuação administrativa não deve se limitar ao “apagar incêndios”, mas adotar metas, prioridades e cronogramas.
- **Controle** – criação e funcionamento efetivo de mecanismos de controle interno, prestação de contas e correção de rumos.
- **Responsabilidade fiscal** – respeito a limites de gasto com pessoal, equilíbrio orçamentário, disciplina na criação de despesas contínuas.
- Uma Câmara moderna não pode tratar administração como “detalhe técnico” ou apenas “coisa da contabilidade”. A Casa legislativa, para ser respeitada, precisa **dar exemplo de boa gestão**.



- **Estrutura administrativa mínima de uma Câmara moderna**
- Cada município tem sua realidade: há câmaras grandes, com dezenas de servidores, e câmaras pequenas, com estrutura reduzida. Ainda assim, é possível falar em uma **estrutura mínima recomendável**, mesmo que adaptada ao porte do município. Entre os principais setores, destacam-se:
- **Secretaria Geral ou Diretoria Geral da Câmara**
- Coordena administrativamente os demais setores;
- Centraliza a organização interna, emitindo ordens de serviço, instruções e orientações aos servidores;
- Faz a ponte entre a Presidência/Mesa Diretora e a estrutura administrativa.



- **Secretaria Legislativa**

- Responsável por todo o suporte às sessões plenárias e reuniões de comissões;
- Cuida de pautas, atas, registros de votações, arquivamento de proposições, expedição de autógrafos de lei e atos normativos;
- Opera ou supervisiona o sistema de tramitação legislativa.

- **Setor de Recursos Humanos (RH)**

- Gerencia admissões, exonerações, nomeações para cargos em comissão, controle de frequência, férias, licenças;
- Cuida da folha de pagamento, registro de vínculos, envio de informações previdenciárias;
- Auxilia na observância de limites legais, como gasto com pessoal, acúmulo de cargos e outras exigências.



- **Setor Financeiro e Contábil**

- Elabora a proposta orçamentária da Câmara;
- Executa o orçamento, efetua pagamentos, emite notas de empenho, cuida de restos a pagar;
- Elabora prestações de contas e relatórios exigidos por Tribunais de Contas e demais órgãos de controle.

- **Controle Interno**

- Examina a legalidade e regularidade dos atos de gestão;
- Aponta riscos, recomenda correções, acompanha a execução orçamentária e financeira;
- Auxilia na prevenção de irregularidades que possam comprometer a responsabilidade dos gestores e a imagem da Casa.



- **Assessoria Jurídica / Procuradoria**

- Emite pareceres jurídicos em contratos, licitações, processos administrativos, dúvidas funcionais;
- Atua em processos judiciais envolvendo a Câmara;
- Trabalha em conjunto com assessoria legislativa na verificação de constitucionalidade e legalidade das proposições.

- **Assessoria Legislativa / Técnica**

- Apoia tecnicamente o processo legislativo, analisando mérito, impacto e redação de projetos;
- Auxilia na construção de minutas, substitutivos, emendas;
- Auxilia comissões permanentes e temporárias na análise de matérias.



- **Setor de Compras e Patrimônio**

- Realiza cotações, pesquisa de preços, acompanha processos de contratação (dispensas, inexigibilidades, pregões, etc.);
- Controla estoque de materiais de consumo e bens permanentes (móveis, equipamentos, veículos);
- Mantém registros patrimoniais atualizados.

- **Comunicação Social**

- Cuida da relação da Câmara com a imprensa e com a sociedade;
- Produz conteúdo para site, redes sociais, boletins;
- Apoia na divulgação de audiências públicas, sessões solenes, projetos de relevância social, campanhas institucionais



- **Setor de Tecnologia da Informação (TI)**
- Administra sistemas de informática, rede, e-mails institucionais, backup de dados;
- Auxilia na implantação e manutenção de sistemas de tramitação legislativa, portais de transparência, votação eletrônica;
- Zela pela segurança de dados e pela conformidade com a LGPD.
- É evidente que, em muitas Câmaras pequenas, parte dessas funções é cumulada por poucos servidores. O ponto central não é “ter muitos cargos”, mas **ajustar a estrutura de forma racional**, evitando lacunas críticas (por exemplo, ausência total de controle interno ou inexistência de qualquer suporte técnico jurídico/contábil).



- **Planejamento e gestão orçamentária da Câmara**
- A Câmara não é apenas destinatária de um duodécimo repassado pelo Executivo. Ela é também **planejadora e gestora de seu orçamento**. Uma modernização séria passa por:
- **Elaboração consciente da proposta orçamentária**
- A Lei Orgânica e a legislação local costumam prever o envio, pelo Legislativo, de sua proposta orçamentária preliminar ao Executivo;
- Em vez de simplesmente repetir valores do ano anterior, uma Câmara moderna discute internamente:
 - quais investimentos pretende realizar (melhoria de infraestrutura, tecnologia, capacitações, comunicação);
 - quais prioridades tem para o exercício seguinte.
- **Execução orçamentária responsável**
- A gestão das despesas deve obedecer a um **planejamento anual**, não a decisões casuísticas;
- Capacitações, manutenção predial, equipamentos, contratos de serviços devem ser programados com antecedência, e não tratados como “urgência de última hora”;
- Despesas com pessoal e encargos devem ser monitoradas à luz dos limites legais.



- **Prestação de contas eficiente**
- O relacionamento com o Tribunal de Contas deve ser permanente e profissional;
- Relatórios de gestão fiscal, balanços, demonstrações contábeis e demais documentos precisam ser elaborados com qualidade e enviados nos prazos;
- Uma Câmara moderna não encara a prestação de contas como “favor” ao órgão de controle, mas como **dever institucional** e oportunidade de aperfeiçoamento.
- **Controle de gastos com diárias, viagens e eventos**
- A modernização exige critérios claros para concessão de diárias, passagens e despesas com eventos e capacitações;
- Regimentos internos, resoluções ou portarias podem definir limites, documentos comprobatórios necessários, regras para prestação de contas;
- Transparência nessa área é crucial para afastar suspeitas de mau uso de recursos.



- **Gestão de pessoas: servidores, comissionados e cultura institucional**
- Outra dimensão sensível da modernização administrativa é a **gestão de pessoas**. A Câmara é composta por:
 - servidores efetivos, que garantem **memória institucional**;
 - servidores comissionados, muitas vezes vinculados à confiança política da Mesa ou de vereadores;
 - estagiários e colaboradores eventuais.
- Os desafios principais incluem:
 - **Equilíbrio entre efetivos e comissionados**
 - Uma Câmara excessivamente dependente de cargos comissionados tende a sofrer com alta rotatividade a cada mudança de mandato, o que compromete a continuidade dos processos;
 - Ao mesmo tempo, não se pode ignorar a necessidade de cargos de confiança para apoiar vereança, presidência e direção;
 - Modernizar implica buscar um equilíbrio: manter um “núcleo duro” técnico efetivo e profissionalizado, ao lado de comissionados com perfil adequado.



- **Clareza de atribuições**
- Cada cargo deve ter descrição minimamente clara de funções, evitando sobreposição, conflitos e lacunas;
- Servidores precisam saber o que se espera deles e quais são suas responsabilidades no fluxo administrativo e legislativo.
- **Capacitação contínua**
- A modernização não se sustenta sem **ensino permanente**:
- formação em processo legislativo, técnicas legislativas e orçamentárias para assessores;
- cursos de contabilidade pública e responsabilidade fiscal para setor financeiro;
- treinamentos em transparência, acesso à informação, LGPD, controle interno;
- desenvolvimento de competências em comunicação institucional e atendimento ao cidadão;
- Uma Câmara moderna destina parte de seu orçamento para capacitação e estabelece um **calendário anual** de formações.



- **Cultura organizacional**
- Ambiente de trabalho deve ser minimamente colaborativo, com respeito à hierarquia funcional, sem confundir autoridade técnica com poder político;
- Decisões de gestão não devem ser usadas como forma de perseguição ou retaliação política a servidores;
- A cultura da casa deve valorizar o conhecimento, o planejamento, a legalidade e a transparência.



- **Governança interna: quem decide, como decide, como registra**
- “Governança” pode parecer um termo abstrato, mas, no contexto da Câmara, significa responder a perguntas bastante concretas:
- Quem decide sobre **estrutura interna** e distribuição de cargos?
- Como são tomadas decisões sobre **contratações, licitações e contratos continuados**?
- Quem coordena a elaboração da proposta orçamentária e acompanha sua execução?
- Como a presidência se articula com a Mesa Diretora, comissões, diretores e procuradoria?
- Uma governança interna saudável pressupõe:
- **Instâncias clara de decisão**
- A presidência tem papel central, mas não atua sozinha;
- A Mesa Diretora participa de decisões mais relevantes;
- Diretores e chefias têm margem para propor soluções técnicas e operacionalizar decisões políticas.



- **Normas internas atualizadas**
- Regimentos internos, resoluções de Mesa, portarias da presidência e instruções de serviço devem refletir a realidade desejada de governança;
- Modernizar implica revisar atos antigos, contraditórios ou que já não se ajustam à legislação atual.
- **Registro documental de decisões**
- Atos administrativos devem ser formalizados por escrito (portarias, despachos, pareceres, ofícios), com numeração e arquivo adequados;
- Isso dá segurança ao gestor, ao servidor e ao próprio órgão, em eventual fiscalização.
- **Integração entre áreas**
- Decisões sobre aquisição de sistema de votação eletrônica, por exemplo, envolvem não só a presidência, mas também TI, setor financeiro, procuradoria e, em certos casos, controle interno;
- A governança moderna evita decisões isoladas e improvisadas, promovendo diálogo técnico antes da deliberação.



- **Controle interno e relacionamento com órgãos de controle**
- Um eixo crucial da modernização administrativa é o **controle interno**. Em muitas Câmaras, esse setor existe apenas “no papel”, sem atuação efetiva. Em uma perspectiva de modernização, o controle interno deve:
 - examinar contratos, licitações, empenhos, liquidações e pagamentos;
 - acompanhar o cumprimento de prazos e obrigações acessórias: relatórios, publicações, prestações de contas;
 - apontar falhas e propor medidas de correção;
 - atuar de forma preventiva, e não apenas “punitiva”.
- Além disso, a Câmara se relaciona com:
 - **Tribunal de Contas** – responsável pela análise das contas do Legislativo Municipal;
 - **Ministério Público** – que pode instaurar procedimentos relacionados à probidade administrativa, irregularidades em licitações, uso de recursos públicos, entre outros;
 - **Controladorias estaduais ou municipais**, se houver integração;
 - **Sociedade civil organizada**, por meio de conselhos, entidades e cidadãos.



- **Integração entre gestão administrativa e processo legislativo**
- Um dos grandes desafios – e ao mesmo tempo, um dos maiores ganhos potenciais – da modernização é **integrar a gestão interna ao processo legislativo**. Isso se manifesta, por exemplo:
- na relação entre **setor financeiro e comissões de orçamento**:
- as comissões precisam compreender dados orçamentários, relatórios fiscais, impactos financeiros de projetos;
- o financeiro e a contabilidade devem fornecer informações claras e tempestivas, permitindo análises responsáveis.
- na relação entre **assessoria legislativa, procuradoria e controle interno**:
- propostas de leis que criam cargos, aumentam despesas ou modificam regimes jurídicos exigem análise conjunta;



- pareceres podem avaliar não apenas constitucionalidade abstrata, mas também riscos fiscais e de responsabilização futura.
- na relação entre **comunicação social e plenário**:
- pautas importantes, audiências públicas e votações relevantes devem ser divulgadas com antecedência;
- decisões aprovadas em plenário devem ser traduzidas em linguagem acessível e publicizadas de forma adequada.
- Quando a administração interna está totalmente desconectada do processo legislativo, a Câmara perde coerência. Ao contrário, quando esses dois mundos se enxergam como partes de um mesmo organismo, a instituição ganha força, agilidade e credibilidade.



- **Modernização incremental e continuidade institucional**
- Por fim, é importante destacar que **modernizar a administração da Câmara não é um ato único**, mas um processo:
- não é realista imaginar que, em poucos meses, uma Casa com décadas de práticas informais se transforme em exemplo de governança;
- por outro lado, é perfeitamente possível definir **metas progressivas**:
- primeiro, ajustar o básico (organograma mínimo, rotinas formais, registros);
- depois, reforçar controle interno e planejamento orçamentário;
- em seguida, investir em tecnologia e capacitação técnica mais avançada.
- O ponto-chave é a **continuidade institucional**:
- cada presidência e cada Mesa Diretora herdam uma estrutura e deixam um legado;
- se a modernização depender apenas da “boa vontade” de uma gestão específica, tudo se perde com a próxima eleição;
- o desafio é transformar certas conquistas em **política de Estado da Câmara**, consagradas em normas internas, práticas consolidadas e cultura institucional.



- **A mensagem central é simples e poderosa:**
- Uma Câmara moderna, em 2026, será aquela que conseguir alinhar boa política, bom processo legislativo e **boa administração interna**. Sem esse tripé, qualquer esforço de modernização corre o risco de ser apenas mudança de fachada.



LIDERANÇA, GESTÃO DA PAUTA E RELAÇÃO COM A SOCIEDADE

- A centralidade da liderança na modernização da Câmara
- Se nos módulos anteriores trabalhamos:
- **quem é a Câmara** (diagnóstico e contexto – Módulo 1),
- **como deve funcionar o processo legislativo** (Módulo 2),
- **quais são os limites jurídicos impostos pela jurisprudência** (Módulo 3),
- **e como organizar a estrutura administrativa e a governança interna** (Módulo 4),
- neste Módulo 5 entramos em um ponto decisivo: a **liderança política e institucional**, especialmente no que diz respeito à **gestão da pauta legislativa e à relação com a sociedade**.



- Não há modernização possível sem lideranças capazes de:
- organizar prioridades;
- orientar o funcionamento da Casa;
- negociar com responsabilidade;
- e dialogar com a população com transparência e respeito.
- A Câmara é um órgão colegiado, mas a forma como ela se apresenta para dentro e para fora é muito influenciada por figuras-chave:
- o **presidente**,
- a **Mesa Diretora**,
- os **líderes de bancada**,
- e, em certa medida, os vereadores que se colocam como referências na Casa.

- Este módulo, portanto, pretende:
- Discutir o **papel da liderança institucional** (não apenas pessoal) na Câmara;
- Apresentar critérios para uma **gestão moderna e racional da pauta legislativa**;
- Tratar da **relação com a sociedade** como dimensão essencial de legitimidade da Casa.
- **Liderança institucional x personalismo**
- Nas Câmaras Municipais, é comum uma confusão entre:
- **liderança institucional** – aquela que se exerce em nome da instituição, com base em regras, objetivos públicos e visão de longo prazo;
- **liderança personalista** – baseada em carisma individual, poder circunstancial ou interesses de curto prazo, muitas vezes desconectada da construção de uma Câmara mais forte.



- Uma **liderança institucional**:
 - compreende que ocupa uma função de natureza pública e transitória;
 - respeita o Regimento Interno, a Lei Orgânica e as normas de controle;
 - atua para fortalecer a imagem e a capacidade da *Câmara*, não apenas do seu grupo político;
 - busca construir consensos estáveis sobre procedimentos, mesmo em contextos de disputa política intensa;
 - tolera críticas, dialoga com divergências, mas não abre mão das regras do jogo.
- Já a liderança personalista:
 - tende a confundir a **Câmara com “a sua gestão”**;
 - usa a pauta, a estrutura e a comunicação da Casa para se autopromover;
 - concentra decisões, reduz espaços de participação interna, dificulta diálogo com oposição;
 - muitas vezes pratica uma gestão “de improviso”, baseada em decisões casuísticas.
- Uma Câmara moderna em 2026 precisará de lideranças que caminhem cada vez mais na direção do **modelo institucional**, sob pena de qualquer modernização ficar refém de mudanças de humor políticos ou de alternância de poder.



- **O papel do presidente, da Mesa e dos líderes de bancada**
- A liderança na Câmara não está concentrada em uma única figura, embora o presidente tenha papel de destaque. Podemos visualizar três núcleos principais:
- **Presidente da Câmara**
- É o **símbolo institucional da Casa**, seu representante maior;
- Conduz as sessões, decide questões de ordem, organiza a pauta;
- Tem influência decisiva na gestão administrativa, na direção das prioridades e na relação com os demais poderes e órgãos de controle;
- Precisa ser o primeiro a dar o exemplo de respeito às normas, transparência e compromisso com a modernização.
- **Mesa Diretora**
- Compartilha responsabilidades de direção política e administrativa;
- Pode atuar como espaço de **deliberação colegiada** para temas relevantes (reformas regimentais, decisões administrativas estruturantes, definição de prioridades orçamentárias);
- Em vez de ser apenas um “enfeite formal”, a Mesa pode funcionar como “cérebro político-institucional” da Câmara.



- **Líderes de bancada e blocos**
- Organizam e articulam as posições de grupos de vereadores (base, oposição, independentes);
- São fundamentais na **negociação de pautas**, na definição de prioridades e na construção de acordos que evitem sobressaltos permanentes;
- Podem atuar como ponte entre plenário e presidência, regulando tensões, propondo caminhos intermediários e contribuindo para um funcionamento mais previsível do Legislativo.
- Quando essas instâncias funcionam bem, a Câmara tende a:
 - ter menos surpresas destrutivas;
 - reduzir o nível de conflito interno improdutivo;
 - oferecer ao Executivo e à sociedade sinais de estabilidade e seriedade.

- **O que é gestão de pauta e por que ela é estratégica**
- A **gestão da pauta legislativa** é um dos instrumentos mais poderosos da liderança na Câmara. A pauta não é apenas a “lista de projetos do dia”; ela traduz:
 - as prioridades políticas da Casa;
 - a capacidade de planejamento do Legislativo;
 - o grau de respeito à sociedade e aos próprios vereadores (que precisam de tempo para estudar matérias relevantes).
- Uma pauta moderna procura equilibrar:
 - projetos estruturantes (regime jurídico, reformas administrativas, revisões orçamentárias);
 - matérias de impacto direto no cotidiano da população;
 - proposições de reconhecimento simbólico (títulos, homenagens, datas comemorativas);
 - e temas de fiscalização (requerimentos, convocações, pedidos de informação).



- Quando não há gestão de pauta:
- matérias importantes são votadas às pressas, sem debate;
- temas complexos se acumulam e travam a Casa;
- o plenário vira palco de surpresa e insegurança, com inclusão de última hora;
- a sociedade tem dificuldade de acompanhar o que está sendo votado.

- **Crêterios para uma pauta legislativa moderna**
- Uma Câmara que queira se modernizar precisa adotar **cr terios objetivos** para organizar sua pauta. Alguns deles:
- **Relevância pública**
- Projetos que impactam fortemente a vida do cidadão (orçamento, serviços públicos essenciais, políticas de saúde, educação, desenvolvimento urbano, tributos) devem receber atenção especial e tempo adequado de debate.
- **Urgência real x urgência artificial**
- Urgência não   sin nimo de “interesse do governo” ou “pressa do vereador”;
- Questões de saúde pública, calamidades, adequação a decisões judiciais ou cumprimento de prazos legais podem justificar tramitações mais céleres;
- O uso permanente e indiscriminado da urgência destrói a qualidade do processo legislativo.



- **Obrigatoriedade legal**
- Há matérias que **devem** ser votadas em determinados períodos (PPA, LDO, LOA, revisões obrigatórias, prestações de contas do prefeito, etc.);
- A gestão da pauta precisa “enxergar o calendário” e garantir que essas pautas tenham espaço adequado, sem atropelo.
- **Impacto orçamentário e financeiro**
- Projetos com efeito relevante em receitas ou despesas exigem análise prévia mais cuidadosa, com participação de comissões de orçamento, assessorias técnica e jurídica;
- Colocar tais matérias na pauta sem maturidade mínima é convite a erros, inconstitucionalidades e conflitos com órgãos de controle.

- **Maturidade do debate**
- Não é adequado pautar para votação imediata temas altamente polêmicos sem discussão prévia nas comissões, audiências públicas ou, ao menos, diálogo político;
- A liderança precisa sentir se a Casa está “preparada” para votar com base minimamente informada.
- **Equilíbrio entre temas simbólicos e estruturais**
- Homenagens, títulos, moções, datas comemorativas são legítimas, mas não podem tomar toda a energia da Câmara;
- Uma pauta moderna reserva espaço significativo para discussão de políticas públicas, controle e planejamento.

- **Ferramentas regimentais e boas práticas na condução da pauta**
- O Regimento Interno costuma disponibilizar uma série de instrumentos que influenciam diretamente a pauta:
- regimes de tramitação (ordinário, urgência, prioridade);
- possibilidade de inversão de ordem, adiamento de discussão ou votação;
- sobrestamento de projetos;
- prazos para comissões;
- regras para inclusão de matérias de última hora.

- O problema não está nas ferramentas em si, mas no **uso que se faz delas**. Entre boas práticas de liderança, destacam-se:
- **Calendário mínimo de pautas relevantes**
- Definir, logo no início do ano, um cronograma indicativo dos grandes temas: orçamento, revisões de legislação, debates sobre áreas sensíveis;
- Isso permite que vereadores, assessorias e sociedade se preparem, estudem e participem.
- **Reuniões regulares de líderes**
- Utilizar o “colégio de líderes” como espaço real para negociar a pauta, e não apenas formalizar decisões já tomadas;
- Ouvir oposição, independentes e base, procurando compor uma agenda minimamente equilibrada.



- **Prévia divulgação da pauta**
- Estabelecer prazos mínimos para publicação da pauta antes das sessões (por exemplo, 24 ou 48 horas, ou o previsto no Regimento), evitando surpresas que prejudicam o debate;
- Divulgar a pauta também em canais acessíveis aos cidadãos (site, redes, aplicativo).
- **Uso parcimonioso da urgência**
- Tratar a urgência como exceção, cobrando justificativas objetivas;
- Evitar pautas “cheias de urgência” que inviabilizam o trabalho sério de comissões.



- **Respeito à minoria**
- Mesmo com maioria consolidada, é importante ouvir e respeitar espaços regimentais da minoria para discutir, pedir vistas (quando cabível) e apresentar emendas;
- A minoria que se sente respeitada tende a colaborar mais com o funcionamento da Casa, reduzindo obstruções.

- **Liderança, governabilidade e relação com o Executivo**
- A relação com o Poder Executivo é um dos terrenos mais delicados para a liderança da Câmara. A modernização exige superar dois extremos:
- o **submissão acrítica** (Câmara como mero “carimbador” dos projetos do prefeito);
- e o **conflito permanente** (Câmara como “inimigo” institucional do Executivo).
- A Constituição estabelece a lógica da **harmonia e independência**. Em termos práticos, isso significa:
- a Câmara deve ser capaz de dizer “sim” às boas propostas, corrigindo o que for necessário;
- deve também dizer “não” quando se tratar de medida inconstitucional, irresponsável ou contrária ao interesse público;
- a governabilidade não se confunde com submissão: trata-se da capacidade de construir **agendas mínimas convergentes**, mantendo a autonomia do Legislativo.



- A liderança da Câmara pode adotar práticas como:
- reuniões periódicas formais entre presidente, Mesa e prefeito para tratar de pautas legislativas relevantes;
- compromisso de enviar com antecedência à Câmara os projetos mais relevantes, evitando o “tudo em cima da hora”;
- diálogo transparente com secretários e equipe técnica do Executivo, sem abrir mão de análises independentes da assessoria legislativa e da procuradoria da Câmara.
- Uma Câmara moderna sabe **negociar com firmeza e respeito**, reduzindo ruídos e exibindo à sociedade uma imagem de maturidade institucional.



- **Relação com a sociedade: transparência e comunicação**
- A modernização passa, necessariamente, por uma revisão da forma como a Câmara **se apresenta aos cidadãos**. A relação com a sociedade envolve duas dimensões centrais:
- **Transparência**
- **Comunicação institucional**
- A **transparência** não se limita ao portal de gastos. Inclui:
 - revelar o que está sendo debatido e votado (pautas, projetos, emendas, votos);
 - disponibilizar atas, registros de sessões, relatórios de comissões;
 - expor em linguagem compreensível os principais atos da Casa (por exemplo, “o que significa aprovar a LDO?”).



- Uma Câmara moderna:
- mantém seu site e portal de transparência atualizados;
- utiliza ferramentas simples e acessíveis (busca de leis, acompanhamento de projetos, agenda de sessões e audiências);
- responde a pedidos de informação dentro dos prazos legais.
- Já a **comunicação institucional**:
- não é propaganda pessoal de vereador ou do presidente;
- deve ser neutra, informativa, pedagógica;
- visa explicar o funcionamento da Câmara, divulgar audiências, sessões importantes e decisões que impactam a população.



- **Participação social: audiências públicas, ouvidoria e educação para cidadania**
- A relação com a sociedade se concretiza também na **participação social**. Modernizar a Câmara significa tornar suas portas mais abertas para o cidadão – não apenas fisicamente, mas também em termos de canais de escuta.
- Três eixos merecem destaque:
- **Audiências públicas efetivas**
- Não podem ser realizadas apenas para “cumprir tabela” ou legitimar decisões já prontas;
- Devem ser convocadas com antecedência, divulgadas amplamente, com pauta clara e materiais de apoio disponíveis;
- A condução deve garantir fala a diferentes segmentos, com tempo razoável, evitando que apenas um grupo domine o debate;
- Os resultados da audiência precisam ser levados em conta na formulação da lei, e não ignorados.



- **Ouvidoria e canais de atendimento**
- A Câmara pode estruturar uma **ouvidoria** (mesmo que simples), para receber reclamações, sugestões, denúncias e elogios;
- O atendimento presencial, telefônico e digital deve ser organizado, com registros, prazos de resposta e retorno ao cidadão;
- A ouvidoria não substitui o vereador, mas complementa sua atuação como canal institucional da sociedade.
- **Programas de educação para cidadania**
- Visitas guiadas de escolas para conhecer o plenário, a estrutura, o papel dos vereadores;
- Produção de cartilhas, vídeos e materiais didáticos explicando o processo legislativo e a função da Câmara;
- Eventos temáticos, gincanas do saber, semanas legislativas juvenis, simulados de sessões com estudantes;
- Parcerias com escolas, universidades e entidades para aproximar a juventude do Legislativo.
- Uma Câmara que investe em educação cidadã planta terreno fértil para uma relação mais qualificada com a sociedade, reduzindo a visão meramente negativa ou caricata do parlamento.



- **Gestão de crises e preservação da imagem institucional**
- Nenhuma instituição está imune a crises: denúncias, escândalos, conflitos internos, decisões impopulares. A forma como a Câmara **lida com essas situações** é parte crucial da modernização.
- Alguns elementos de uma gestão moderna de crise:
- **Transparência responsável:** esconder fatos graves agrava a crise; por outro lado, é preciso comunicar com cuidado, sem prejulgamentos.
- **Porta-voz definido:** o presidente ou alguém designado pela Mesa deve expressar a posição oficial da Câmara, evitando mensagens desencontradas.
- **Respeito ao devido processo legal:** não transformar a crise em espetáculo, mas demonstrar compromisso com apuração séria e respeito à lei.
- **Revisão de procedimentos:** após uma crise, é oportunidade de corrigir falhas sistêmicas que permitiram a ocorrência de problemas (por exemplo, aperfeiçoar controle interno, regras de diárias, critérios de licitação).
- A liderança da Câmara deve compreender que **a imagem institucional é um patrimônio coletivo**. Defendê-la não é encobrir erros, mas tratá-los com seriedade e maturidade.



- **Cultura interna orientada ao cidadão**
- A relação com a sociedade começa, também, **dentro da própria Câmara**. Uma cultura interna moderna:
- orienta servidores de recepção, protocolo e atendimento a tratar o cidadão com respeito – inclusive aquele que chega sem conhecimento técnico ou com linguagem simples;
- evita o “balcão de porta fechada”, o “volte outro dia”, o “não sei com quem o senhor fala”;
- treina servidores e vereadores para lidar com críticas, demandas insistentes e até situações de conflito com calma e profissionalismo.
- O plenário, por sua vez, é o “**palco simbólico**” da Câmara:



- o tom do debate, a forma como vereadores se dirigem uns aos outros, o respeito às regras de decoro e às minorias, tudo isso comunica à sociedade que tipo de instituição é aquela;
- falas ofensivas, preconceituosas ou agressivas, mesmo quando “aplaudidas” por grupos específicos, tendem a degradar a imagem do Legislativo no longo prazo;
- a liderança (especialmente o presidente) tem responsabilidade direta em impor limites, aplicar o Regimento e preservar o mínimo de civilidade no debate.
- Uma Câmara moderna em 2026 será reconhecida não apenas por seus sistemas e prédios, mas pela **forma como trata as pessoas** – cidadãos, servidores, vereadores, imprensa, autoridades convidadas.



- **Sinais de uma Câmara com liderança madura e boa relação com a sociedade**
- Podemos sintetizar alguns “sinais” de que a Câmara está evoluindo nesse eixo:
- Pautas previsíveis, divulgadas com antecedência, sem surpresas constantes;
- Uso moderado da urgência, com justificativas claras;
- Colégio de líderes ativo, com reuniões regulares e decisões respeitadas;
- Sessões bem conduzidas, com respeito ao Regimento e aos tempos de fala;
- Comunicação institucional clara, sem culto à personalidade de autoridades;
- Portal da transparência atualizado e minimamente amigável;
- Audiências públicas que de fato ouvem a população;
- Ouvidoria funcionando e respondendo a demandas;
- Programas de educação para cidadania sendo mantidos ao longo dos anos;
- Relação com o Executivo marcada por diálogo firme, sem submissão nem guerra permanente;
- Capacidade de enfrentar crises com transparência e responsabilidade.
- Cada um desses elementos não é um fim em si mesmo, mas um marco de que a Câmara está caminhando na direção de uma **liderança institucionalizada e de uma relação mais saudável com a sociedade.**



- **Conclusão: liderança e pauta como “rosto” da modernização**
- O Módulo 5 mostra que, em grande medida, o “rosto” da modernização da Câmara será visto:
- nas mãos de quem conduz a **pauta legislativa**;
- na forma como as lideranças tratam a **oposição, a minoria e o cidadão**;
- na maneira como o plenário discute, decide e se comunica com a comunidade.
- Nos módulos seguintes, o curso avançará em direção a:
- **inovação, tecnologia e capacitação contínua** (Módulo 6), como ferramentas práticas para dar suporte a essa nova forma de liderança;
- e, finalmente, a construção de um **Plano de Modernização da Câmara Municipal para 2026** (Módulo 7), que condensará tudo o que foi discutido em ações concretas.



INOVAÇÃO, TECNOLOGIA E CAPACITAÇÃO CONTÍNUA NO LEGISLATIVO MUNICIPAL

- **Por que falar de tecnologia em um curso sobre modernização da Câmara?**
- Depois de tratar de diagnóstico, processo legislativo, jurisprudência, gestão administrativa e liderança, este módulo responde a uma pergunta prática:
- **Que ferramentas e rotinas tecnológicas uma Câmara precisa dominar para funcionar de forma moderna em 2026 – e como manter todos atualizados?**
- Aqui, tecnologia não é “moda” nem “luxo”: é **instrumento de trabalho**. E capacitação não é “favor ao servidor”: é **condição de sobrevivência institucional**.



- **Os objetivos deste módulo são:**
- Apontar **soluções tecnológicas prioritárias** para o Legislativo municipal.
- Enfatizar **governança de dados, LGPD e segurança da informação**.
- Estruturar a ideia de **calendário permanente de capacitações** para vereadores e servidores.
- **Eixos da inovação tecnológica no Legislativo municipal**
- Uma Câmara municipal, mesmo pequena, pode organizar sua inovação em quatro grandes eixos:
- **Gestão do processo legislativo**
- **Gestão administrativa e financeira**
- **Transparência e comunicação digital**
- **Gestão e proteção de dados**



- Cada eixo pode avançar gradualmente, de acordo com o porte e a realidade orçamentária, mas todos devem estar **no radar da modernização para 2026.**
- **Tecnologia aplicada ao processo legislativo**
- No coração da atividade da Câmara, a tecnologia ajuda a dar:
 - **agilidade** (menos papel, menos retrabalho);
 - **rastreabilidade** (saber por onde passou cada proposição);
 - **transparência** (cidadão consegue acompanhar o andamento).



- **Principais ferramentas:**
- **Sistema de Protocolo e Tramitação Eletrônica**
- Registro digital de projetos, requerimentos, indicações, pareceres e emendas;
- Histórico completo da proposição (quem apresentou, para quais comissões foi, prazos e decisões).
- **Sistema de Apoio às Sessões e Votação Eletrônica**
- Painel de presença, registro de votações, atas automatizadas;
- Redução de erros humanos na contagem de votos;
- Geração rápida de relatórios e estatísticas (quantos projetos aprovados, quem votou como, etc.).



- **Banco digital de leis e atos normativos**
- Consolidação de legislação municipal em base única, pesquisável;
- Acesso fácil para vereadores, servidores, Executivo e cidadãos;
- Atualização constante (evitando versões desencontradas de leis).
- Modernizar significa, aqui, substituir procedimentos totalmente manuais por fluxos eletrônicos **simples e confiáveis**, sem perder o controle jurídico e documental.



- **Tecnologia na gestão administrativa e financeira**
- A área administrativa também se beneficia diretamente de soluções tecnológicas:
- **Sistemas de contabilidade pública e execução orçamentária**
- Integração com Tribunal de Contas, relatórios automáticos, alertas de prazos.
- **Sistemas de compras e contratos**
- Registro de licitações, dispensas e inexigibilidades;
- Controle de vigência contratual, reajustes, aditivos;
- Histórico de fornecedores.



- **Gestão de pessoal**
- Controle informatizado de nomeações, folha de pagamento, férias, licenças;
- Emissão de contracheques e comprovantes de rendimentos;
- Comunicação com o regime de previdência.
- Mais do que “informatizar papéis”, o foco é **padronizar rotinas**, reduzir erros e facilitar a prestação de contas.



- **Transparência digital e comunicação institucional**
- Na relação com a sociedade, tecnologia assume papel de vitrine:
- **Portal da Transparência**
- Informações de despesas, contratos, folha, estrutura, diárias;
- Dados organizados e em linguagem acessível.
- **Portal Legislativo / site institucional**
- Pautas, projetos em tramitação, leis aprovadas, agenda de sessões;
- Currículos dos vereadores, composição das comissões.



- **Redes sociais institucionais**
- Divulgação de sessões, audiências públicas, campanhas educativas;
- Prestação de contas da atividade legislativa em linguagem simples e visual.
- O desafio é **diferenciar comunicação institucional de promoção pessoal**: a primeira pertence à Câmara; a segunda é tema de campanha política, não deste módulo.



- **LGPD, governança e segurança da informação**
- Com o uso crescente de sistemas, bancos de dados e plataformas digitais, a Câmara assume responsabilidade também sobre:
 - dados de servidores (cadastros, fichas funcionais, folha de pagamento);
 - dados de cidadãos (protocolos, manifestações na ouvidoria, cadastros em audiências);
 - documentos internos e sigilosos (pareceres, minutas, processos administrativos).

- **Pontos essenciais:**
- **Mapeamento de dados**
- Saber quais dados pessoais são coletados, onde são armazenados, quem acessa.
- **Regras de acesso**
- Perfis de usuário, senhas seguras, revogação de acessos de ex-servidores;
- Política mínima de proteção de e-mails institucionais e documentos.
- **Política de privacidade e termos de uso**
- Divulgação clara de como os dados dos cidadãos são tratados em formulários, portais e sistemas.
- **Rotinas de backup e continuidade**
- Cópias de segurança de dados críticos, planos de recuperação em caso de falhas técnicas.
- A modernização tecnológica, sem cuidado com dados, cria novo ponto de vulnerabilidade. A meta é ter uma **Câmara digital e responsável**.



- **Capacitação contínua: tecnologia a serviço de pessoas (não o contrário)**
- Nenhum sistema funciona sozinho. Por isso, inovação e tecnologia precisam ser acompanhadas de uma **política de capacitação permanente**.
- Elementos dessa política:
- **Calendário anual de capacitações**
- Temas recorrentes: processo legislativo, orçamentário, licitações, controle interno, transparência, LGPD, comunicação institucional;
- Alternância entre cursos internos, parcerias com instituições externas e participação em eventos de capacitação.



- **Capacitação específica por área**
- Financeiro/contábil: sistemas contábeis, relatórios fiscais, LRF;
- RH: legislação de pessoal, previdência, folha, eSocial (se aplicável);
- Legislativo: técnica legislativa, tramitação, regimento interno;
- TI: segurança da informação, suporte a usuários, administração de sistemas.
- **Formação de multiplicadores internos**
- Servidores e assessores que dominam certos temas podem replicar conhecimento para o restante da equipe;
- Reduz dependência exclusiva de treinamentos externos.



- **Integração vereadores–servidores**
- Vereadores também precisam compreender minimamente sistemas legislativos, portais e ferramentas digitais;
- Sessões de apresentação de novas soluções tecnológicas para o corpo político.
- A lógica é: **investir em gente para que o investimento em tecnologia faça sentido.**



- **Inovação como cultura, não apenas como ferramenta**
- Por fim, este módulo reforça uma visão:
- Inovar não é só comprar software.
- É criar uma **cultura de melhoria contínua**, em que a pergunta constante seja:
- “Dá para fazer melhor, com mais clareza, mais segurança e mais transparência?”
- Pequenas inovações, como padronizar formulários, organizar arquivos digitais, melhorar a redação de e-mails oficiais, também fazem parte da modernização.



PLANO DE MODERNIZAÇÃO DA CÂMARA MUNICIPAL PARA 2026 – DA TEORIA À IMPLEMENTAÇÃO

- O **Módulo 7** tem uma função diferente: ele é o momento de **costurar tudo isso em um instrumento único**, denominado aqui de **Plano de Modernização da Câmara Municipal para 2026**.
- Não se trata de um plano mirabolante, impossível de ser aplicado. Ao contrário: a proposta é organizar, em linguagem simples, um **roteiro de implementação** que cada Câmara possa adaptar à sua realidade, contendo:
 - objetivos claros,
 - eixos estratégicos,
 - ações prioritárias,
 - responsáveis,
 - prazos,
 - e formas mínimas de acompanhamento.
- A ideia é que, ao término deste módulo, a Câmara tenha condições de **sair do campo das boas intenções** e entrar no terreno da execução: “o que exatamente vamos fazer em 2026 para modernizar a Casa?”.



- **O que é um Plano de Modernização?**
- Um **Plano de Modernização** é um documento institucional, aprovado pela própria Câmara (preferencialmente por ato formal da Mesa ou do Plenário), que:
- **Reconhece o diagnóstico atual** – sem exageros, mas também sem autoengano;
- **Define uma visão de futuro para 2026** – onde a Câmara quer chegar ao final do período;
- **Estabelece eixos de atuação** – grandes áreas nas quais haverá concentração de esforços;
- **Lista ações concretas** – atividades específicas a serem executadas;
- **Indica responsáveis** – quem, dentro da estrutura, liderará cada frente;
- **Prevê prazos e marcos** – quando se espera que cada etapa esteja concluída ou avançada;
- **Cria mecanismos de acompanhamento** – como monitorar se o plano está saindo do papel.
- O plano, portanto, não é um “texto bonito para guardar na gaveta”. Ele deve funcionar como **instrumento de gestão** da modernização, orientando decisões ao longo do ano.



- **Estrutura sugerida do Plano de Modernização**
- Cada Câmara poderá ajustar o formato, mas uma **estrutura básica** pode ser organizada da seguinte maneira:
- **Introdução**
- **Diagnóstico-síntese**
- **Visão de futuro e princípios orientadores**
- **Eixos estratégicos de modernização**
- **Ações prioritárias por eixo**
- **Governança do plano (responsáveis e instâncias de decisão)**
- **Cronograma e marcos de implementação**
- **Monitoramento, avaliação e revisão**
- A seguir, cada item é detalhado, para que o curso ofereça um guia claro de elaboração.



- **Introdução: contextualização política e institucional**
- A parte inicial do plano deve explicar, em linguagem direta:
- **por que a Câmara decidiu modernizar-se em 2026;**
- qual a relação dessa decisão com o contexto mais amplo (exigência da sociedade por transparência, necessidade de segurança jurídica, pressão dos órgãos de controle, etc.);
- como o plano se integra às competências constitucionais do Legislativo municipal (legislar, fiscalizar, julgar e representar).
- É importante que a introdução deixe claro que:
- a modernização não é um “capricho” da gestão atual;
- trata-se de um **compromisso institucional**, voltado para o fortalecimento do Poder Legislativo como instituição de Estado.
- Essa introdução pode ser assinada pela **Mesa Diretora**, pelo **Presidente** ou pelo conjunto de vereadores, dando tom de unidade e compromisso.



- **Diagnóstico-síntese: ponto de partida da Câmara**
- O plano não precisa repetir todo o conteúdo do Módulo 1, mas deve apresentar um **diagnóstico-síntese**, isto é, um resumo das principais fragilidades e potencialidades identificadas.
- Esse diagnóstico pode ser organizado em tópicos, por exemplo:
 - **Processo legislativo**
 - Regimento Interno desatualizado;
 - Fluxo de tramitação pouco claro;
 - Comissões permanentes funcionando de forma irregular;
 - Falta de registro adequado das etapas.



- **Jurisprudência e constitucionalidade**
- Histórico de leis questionadas judicialmente;
- Dúvidas recorrentes sobre iniciativa privativa do Executivo;
- Ausência de rotina de análise prévia pela procuradoria e assessoria legislativa.
- **Estrutura administrativa e governança**
- Organograma pouco definido ou desatualizado;
- Controle interno formal, mas frágil;
- Falta de normatização de rotinas administrativas.



- **Liderança e gestão da pauta**
- Uso excessivo do regime de urgência;
- Pautas divulgadas com pouca antecedência;
- Falta de reuniões sistemáticas de líderes.
- **Tecnologia e dados**
- Processo legislativo majoritariamente em papel;
- Ausência de sistema de tramitação eletrônica;
- Portal da transparência incompleto ou de difícil navegação.



- **Capacitação e cultura organizacional**
- Poucos investimentos em formação continuada;
- Resistência à mudança;
- Desconhecimento generalizado sobre temas de finanças públicas, LRF, LGPD, etc.
- Ao lado das fragilidades, é interessante mencionar **pontos fortes**, como:
 - servidores experientes;
 - alguma tecnologia já implantada;
 - boa relação com órgãos de controle;
 - base política minimamente estável.
- Esse retrato honesto alimentará a definição das **prioridades** do plano.



- **Visão de futuro e princípios orientadores**
- Em seguida, o plano precisa responder a duas perguntas:
- **Como queremos que a Câmara esteja ao final de 2026?**
- **Quais princípios vão orientar as ações de modernização?**
- A visão de futuro pode ser formulada em parágrafo único ou em alguns tópicos, por exemplo:
- “Ao final de 2026, a Câmara Municipal pretende ser reconhecida como instituição moderna, transparente, tecnicamente preparada e juridicamente segura, com processo legislativo organizado, administração eficiente, relação respeitosa com o Executivo e canais efetivos de participação popular.”



- Os princípios orientadores podem incluir:
- **Legalidade e segurança jurídica** – todas as ações buscarão reforçar a conformidade com Constituição, leis e jurisprudência;
- **Eficiência e planejamento** – uso racional de recursos, com metas claras e cronograma;
- **Transparência e diálogo** – abertura da Casa para o controle social e para o debate público qualificado;
- **Continuidade institucional** – as ações de modernização devem sobreviver às trocas de mandato;
- **Capacitação permanente** – valorização da formação de vereadores, servidores e assessores.
- Essa parte do plano funciona como uma “bússola” política e institucional.



- **Eixos estratégicos de modernização**
- Com base nos módulos do curso, é possível agrupar o plano em **eixos estratégicos**, tais como:
- **Eixo 1 – Processo Legislativo e Técnica Legislativa**
- **Eixo 2 – Constitucionalidade, Jurisprudência e Assessoria Jurídica**
- **Eixo 3 – Estrutura Administrativa, Governança e Controle Interno**
- **Eixo 4 – Liderança, Gestão de Pauta e Relação com a Sociedade**
- **Eixo 5 – Inovação Tecnológica e Gestão de Dados**
- **Eixo 6 – Capacitação Contínua e Cultura Institucional**
- Cada Câmara poderá ajustar, fundir eixos ou criar novos, mas a ideia é ter **poucos eixos claros**, em torno dos quais se concentram as ações.



- **Ações prioritárias por eixo**
- Dentro de cada eixo, o plano deve listar **ações concretas**, e não apenas intenções genéricas.
- A título ilustrativo, podem ser mencionados exemplos como:
- **Eixo 1 – Processo Legislativo e Técnica Legislativa**
- Revisar e atualizar o **Regimento Interno**, alinhando-o à Constituição, à Lei Orgânica e à jurisprudência;
- Mapear e formalizar o **fluxo de tramitação de proposições** (do protocolo à publicação);
- Instituir rotinas padronizadas de **elaboração de pareceres das comissões**;
- Melhorar a qualidade da **técnica legislativa** (estrutura de leis, linguagem, clareza de dispositivos).



- **Constitucionalidade, Jurisprudência e Assessoria Jurídica**
- Estabelecer regra interna prevendo **parecer jurídico prévio** para projetos que envolvam servidores, estrutura administrativa e aumento de despesa;
- Criar um **repositório interno de jurisprudência** relevante para o município (decisões sobre leis municipais, ADIs, etc.);
- Promover encontros periódicos entre **procuradoria, assessoria legislativa e comissões** para discutir projetos sensíveis.
- **Eixo 3 – Estrutura Administrativa, Governança e Controle Interno**
- Aprovar ou atualizar o **organograma da Câmara**, com descrição básica de funções;
- Fortalecer o **controle interno**, com previsão clara de competências e elaboração de relatórios periódicos;
- Elaborar normas internas (portarias, instruções) que definam procedimentos para licitações, contratos, concessão de diárias, gestão patrimonial.

- **Liderança, Gestão de Pauta e Relação com a Sociedade**
- Instituir **reuniões regulares de colégio de líderes** para negociação de pauta;
- Estabelecer regra de **divulgação mínima da pauta** com antecedência definida;
- Organizar calendário anual de **audiências públicas** em temas estratégicos;
- Estruturar ou aprimorar **canais de atendimento ao cidadão** (ouvidoria, atendimento presencial, meios digitais).
- **Inovação Tecnológica e Gestão de Dados**
- Implantar ou aperfeiçoar **sistema eletrônico de tramitação legislativa**;
- Avaliar e, se possível, adotar **sistema de votação eletrônica** em plenário;
- Reestruturar o **portal da transparência** e o site institucional;
- Iniciar política de **governança de dados e adequação à LGPD** (mapeamento de dados, controles de acesso, backup).



- **Capacitação Contínua e Cultura Institucional**
- Aprovar **calendário anual de capacitações** para vereadores e servidores;
- Priorizar temas como processo legislativo, finanças públicas, licitações, controle interno, LGPD, comunicação institucional;
- Estimular a figura de “**multiplicadores internos**”, servidores que replicam o conhecimento nos respectivos setores;
- Valorizar e formalizar a participação em cursos e eventos, com registro em pastas funcionais.
- A ideia é que o plano detalhe, para cada eixo, um **conjunto selecionado de ações**, evitando listagens gigantes e irrealistas.



- **Governança do plano: quem conduz e quem acompanha**
- Outro ponto central é definir a **governança do Plano de Modernização**. Em outras palavras: **quem vai cuidar disso?**
- Sugere-se:
 - indicação de um **órgão político-responsável**: normalmente a **Mesa Diretora**, com papel de decisão e validação;
 - indicação de um **órgão técnico-coordenador**: pode ser a **Diretoria Geral/Secretaria Geral**, ou um **Comitê de Modernização** formado por representantes de setores-chave (legislativo, jurídico, financeiro, RH, controle interno, TI);
 - previsão de **papéis específicos**:
 - a presidência dá o “norte político”,
 - a Diretoria/Geral coordena a execução,
 - cada diretor/chefe responde por ações da sua área,
 - o controle interno acompanha e registra avanços e dificuldades.
 - governança deve ser formalizada em ato interno, de preferência **resolução da Mesa ou portaria da presidência**, para dar estabilidade e clareza.



- **Cronograma e marcos de implementação**
- O Plano de Modernização deve conter, ainda que de forma sintética, um **cronograma**.
- Ele não precisa ser milimetricamente detalhado, mas deve indicar:
- ações de **curto prazo** (por exemplo, 3 a 6 meses);
- ações de **médio prazo** (ao longo do ano);
- ações de **caráter permanente** (como capacitação contínua, manutenção de portais, reuniões de líderes).
- Exemplos:
- Curto prazo:
- aprovar organograma atualizado;
- criar comitê de modernização;
- iniciar revisão do Regimento Interno;
- mapear dados para LGPD.



- Embora o foco seja o ano de 2026, toda a lógica do plano deve mirar **além do calendário imediato**.
- Algumas ações iniciadas em 2026 terão efeitos duradouros (por exemplo, revisão da Lei Orgânica ou do Regimento Interno, implantação de sistemas, mudança de cultura);
- O plano pode prever uma **avaliação final** ao término do exercício, com elaboração de um pequeno relatório que registre:
 - o que foi cumprido;
 - o que ficou pendente e por quê;
 - quais lições foram aprendidas;
 - quais ações devem ser incorporadas em um plano de modernização para os anos seguintes.
- Dessa forma, o Plano de Modernização da Câmara Municipal para 2026 deixa de ser um documento “de governo” e passa a integrar a **memória institucional da Casa**, podendo ser retomado, aprimorado e expandido pelos próximos legislativos.



CONCLUSÃO GERAL DO CURSO

- Com este Módulo, o curso **fecha um ciclo**:
- parte do reconhecimento da realidade (diagnóstico);
- passa pelo domínio de ferramentas jurídicas, administrativas e políticas;
- e culmina na elaboração de um **instrumento concreto de mudança**, o Plano de Modernização.
- A mensagem central é:
- Modernizar a Câmara não é um ato isolado, mas um processo contínuo, que exige visão jurídica, administrativa, política e tecnológica, articuladas em um planejamento realista, com ações, prazos, responsáveis e mecanismos de acompanhamento.



REFERÊNCIAS

- **MEIRELLES, Hely Lopes.** *Direito Municipal Brasileiro*. 22. ed. São Paulo: Juspodivm/Malheiros, 2025.
- (Obra clássica para fundamentos de organização municipal, competências e atividade legislativa local.)
- **MORAES, Alexandre de.** *Direito Constitucional*. 41. ed. São Paulo: Atlas, 2025.
- (Base para princípios constitucionais, processo legislativo e controle de constitucionalidade.)
- **DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella.** *Direito Administrativo*. 38. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2025.
- (Fundamentos de administração pública, organização administrativa, controle e princípios da gestão.)



GRATIDÃO!

