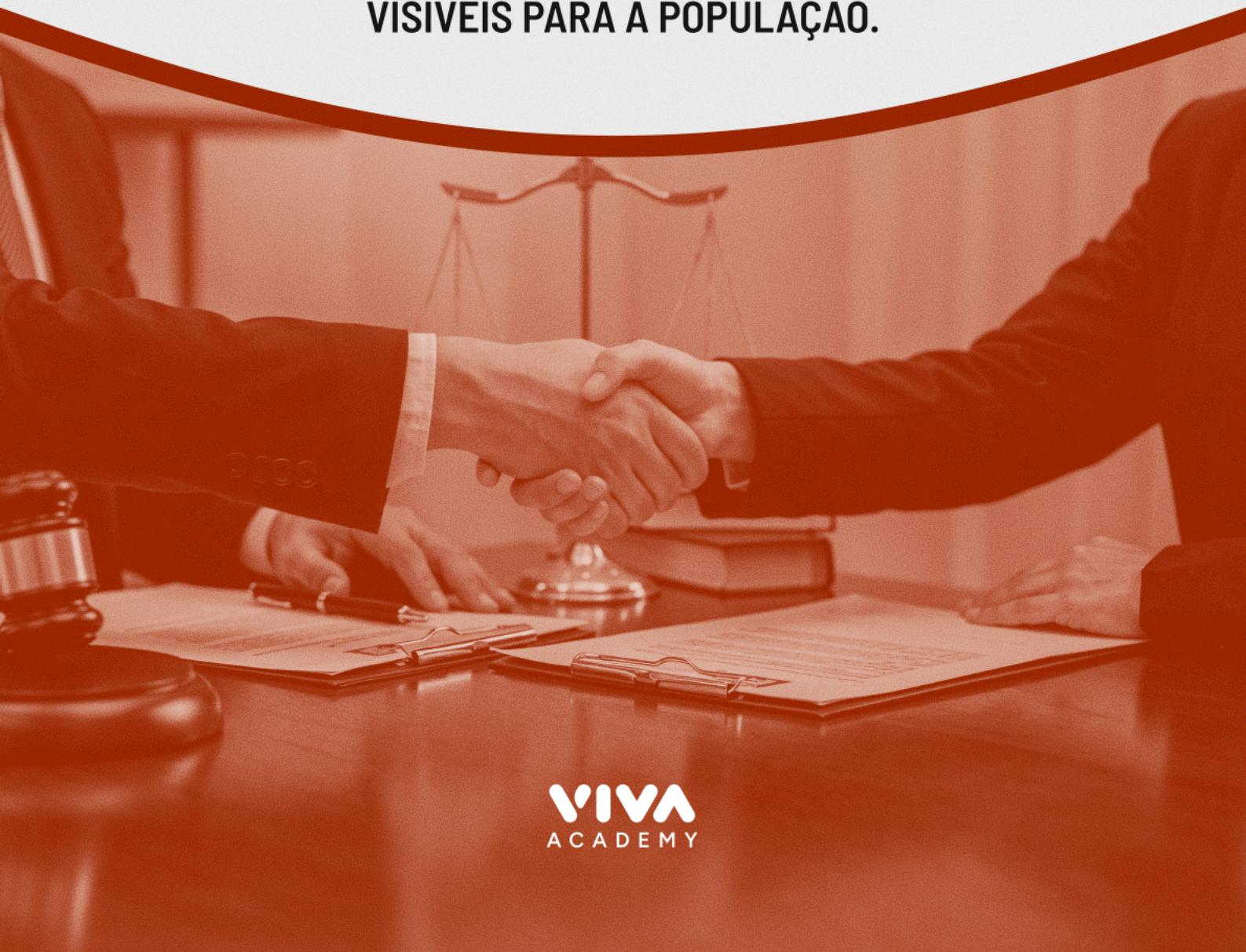


ALBERT MOREIRA, PHD

# CÂMARA DO FUTURO

COMO TRANSFORMAR O TRABALHO LEGISLATIVO EM  
EFICIÊNCIA, TRANSPARÊNCIA E RESULTADOS  
VISÍVEIS PARA A POPULAÇÃO.



# CÂMARA DO FUTURO

Como transformar o trabalho legislativo  
em eficiência, transparência e resultados  
visíveis para a população

**Autor:**

Dr. Albert Moreira, PhD

**Edição:**

Primeira Edição – 2025

**Editora:**

Viva Academy



## CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

Moreira, Albert.

Câmara do Futuro: Como transformar o Trabalho Legislativo em eficiência, transparência e resultados visíveis para a população/Albert Moreira. — 1. ed. — Viva Academy, 2025. p. cm.

1. Consultoria em gestão pública. 2. Inteligência artificial. 3. Licitações e contratos administrativos. 4. Empreendedorismo público. 5. Prompt engineering. 6. Lei 14.133/21.



## **AGRADECIMENTOS**

Este guia é fruto de anos de pesquisa e prática na interseção entre a inteligência artificial e a modernização do setor público. Expresso minha sincera gratidão aos consultores, servidores públicos, especialistas jurídicos e inovadores em IA que seguem impulsionando a transformação responsável da gestão pública no Brasil.



## **AVISO LEGAL**

Esta publicação tem finalidade exclusivamente informativa e educacional. Não constitui aconselhamento jurídico, financeiro ou técnico relacionado a licitações públicas. O autor e a editora não se responsabilizam por quaisquer decisões ou ações tomadas com base no conteúdo apresentado. Conteúdos gerados por inteligência artificial devem sempre ser revisados e validados por profissionais qualificados. É responsabilidade do usuário assegurar o cumprimento das legislações, normativos e políticas institucionais vigentes, incluindo, mas não se limitando, à Lei nº 14.133/2021, decretos e regulamentos locais. O uso ético e responsável de ferramentas de IA é essencial nas aplicações voltadas ao setor público.



# SUMÁRIO

• Apresentação	8
• Capítulo 1 – O Papel das Câmaras Municipais no Século XXI	13
• Capítulo 2 – O Descompasso Atual: Onde as Câmaras Ainda Estão Ficando para Trás	19
• Capítulo 3 – Fundamentos da Câmara do Futuro	27
• Capítulo 4 – Caminhos para a Modernização	34
• Capítulo 5 – Ferramentas e Soluções Tecnológicas	41
• Capítulo 6 – Comunicação e Transparência Ativa	47
• Capítulo 7 – Eficiência e Gestão de Resultados	54
• Capítulo 8 – Parceria e Governança Colaborativa	61
• Capítulo 9 – O Papel da Inteligência Artificial e da Automação	66
• Capítulo 10 – Rumo à Câmara do Futuro	71



# SUMÁRIO

- **Sobre Albert Moreira** 76
- **Anexos** 78



# APRESENTAÇÃO

- **Uma nova visão para o Legislativo Municipal**

O Legislativo Municipal é uma das esferas mais próximas do cidadão e, portanto, uma das mais decisivas para o fortalecimento da democracia e para a melhoria efetiva da gestão pública local. As câmaras municipais, compostas pelos vereadores eleitos, exercem funções essenciais: legislar sobre temas de interesse do município, fiscalizar o Poder Executivo e representar os anseios da população. No entanto, nas últimas décadas, o cenário político e social brasileiro tem demandado uma profunda transformação nesse modelo de atuação. Hoje, espera-se que o Legislativo municipal vá além da função normativa e fiscalizadora tradicional, assumindo também o papel de agente estratégico de inovação, transparência e eficiência administrativa.



## APRESENTAÇÃO

A nova visão para o Legislativo municipal baseia-se na construção de uma gestão pública moderna, pautada em dados, planejamento e resultados tangíveis para a sociedade. A digitalização dos processos legislativos, a adoção de ferramentas de gestão documental eletrônica, o uso de painéis de indicadores e a abertura de dados públicos são exemplos de iniciativas que vêm se consolidando em diversos municípios brasileiros. Câmaras que adotam sistemas de acompanhamento de proposições legislativas em tempo real, transmissões online de sessões e portais de transparência mais intuitivos conseguem fortalecer a confiança do cidadão nas instituições e ampliar a participação social no processo decisório.

Além disso, o fortalecimento da capacidade técnica das equipes legislativas é um pilar indispensável dessa nova visão. O Legislativo moderno precisa de profissionais qualificados em gestão pública, direito administrativo, finanças e tecnologia, capazes de apoiar os vereadores na elaboração de leis mais consistentes e na fiscalização mais efetiva das políticas públicas. O investimento em capacitação contínua, em especial sobre temas como a Lei de Responsabilidade Fiscal, a Lei de Acesso à Informação e a Nova Lei de Licitações (Lei nº 14.133/2021), é fundamental para garantir que as decisões tomadas sejam sustentáveis e juridicamente seguras.

Por fim, a nova visão para o Legislativo municipal está diretamente ligada à criação de valor público. Isso significa medir o sucesso da atuação parlamentar não apenas pela quantidade de leis aprovadas, mas, principalmente, pelo impacto real que essas ações produzem na vida das pessoas. Projetos de lei baseados em diagnósticos locais, audiências públicas participativas, e parcerias com universidades e organizações civis fortalecem o vínculo entre o poder público e a sociedade. Assim, o Legislativo municipal deixa de ser visto apenas como um órgão deliberativo e passa a ser reconhecido como protagonista na construção de cidades mais justas, inovadoras e sustentáveis.

- Por que modernizar é urgente: a pressão por resultados concretos**

O contexto atual da administração pública brasileira exige uma transformação urgente no modo como o poder público, em especial o Legislativo, se organiza e entrega resultados. O cidadão contemporâneo está



## APRESENTAÇÃO

mais informado, conectado e exigente. Ele acompanha as sessões da câmara municipal pelas redes sociais, fiscaliza o uso dos recursos públicos por meio dos portais de transparência e cobra, de forma cada vez mais incisiva, soluções concretas para os problemas cotidianos – desde a pavimentação de ruas até políticas de educação, saúde e segurança. Nesse ambiente de alta exposição e cobrança, as câmaras municipais que não se modernizam correm o risco de se tornarem obsoletas e de perderem legitimidade perante a população.

Modernizar o Legislativo não é apenas uma questão de imagem institucional, mas uma necessidade estratégica. As boas práticas de governança pública mostram que câmaras que implementam sistemas de gestão eletrônica de documentos, painéis de acompanhamento de indicadores legislativos e plataformas de participação cidadã conseguem reduzir custos, otimizar o tempo de tramitação de proposições e aumentar a transparência de suas ações. A automação de processos administrativos e legislativos permite que servidores e vereadores concentrem esforços em atividades de maior relevância – como a análise de políticas públicas e o acompanhamento dos resultados das ações do Executivo.

Além disso, a modernização é impulsionada por um conjunto de normativas e diretrizes nacionais. A Nova Lei de Licitações (Lei nº 14.133/2021), a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011), a Lei de Governo Digital (Lei nº 14.129/2021) e o Decreto nº 10.540/2020, que institui o SIAFIC (Sistema Único e Integrado de Execução Orçamentária, Administração Financeira e Controle), são marcos legais que exigem das instituições públicas, incluindo as câmaras municipais, a adoção de práticas mais transparentes, eficientes e digitais. Essas normas não apenas estimulam a inovação, mas também estabelecem obrigações legais relacionadas à transparência, à prestação de contas e à eficiência do gasto público.

Outro aspecto relevante é o ganho institucional. Câmaras que modernizam seus processos fortalecem sua imagem junto aos órgãos de controle, como os Tribunais de Contas, e ampliam sua capacidade de prestar contas de forma mais precisa. Isso contribui diretamente para a credibilidade da instituição e para o fortalecimento da democracia local. A tecnologia e a inovação, quando aplicadas de forma planejada e responsável, tornam-se ferramentas poderosas



## APRESENTAÇÃO

para transformar o Legislativo em um órgão mais dinâmico, acessível e orientado a resultados.

Portanto, a modernização do Legislativo municipal é mais do que uma tendência – é uma exigência do presente. Ela representa o caminho para alinhar a gestão pública às demandas da sociedade contemporânea, garantindo que o trabalho parlamentar gere impactos concretos e perceptíveis na vida dos cidadãos.

### • **Como usar este e-book**

Este e-book foi elaborado como um guia prático e estratégico para gestores públicos, vereadores, servidores legislativos e cidadãos interessados em compreender e aprimorar o funcionamento do Legislativo municipal. Sua estrutura foi organizada para oferecer uma leitura fluida, didática e aplicável à realidade dos municípios brasileiros, independentemente do seu porte ou nível de desenvolvimento institucional.

A proposta é que o leitor encontre aqui não apenas conceitos teóricos, mas também orientações práticas, exemplos reais e referências normativas que possam ser implementadas de imediato. Cada capítulo apresenta uma dimensão essencial para transformar o trabalho legislativo em eficiência e resultados visíveis: planejamento estratégico, digitalização de processos, transparência ativa, controle interno, comunicação institucional e relacionamento com a sociedade. Além disso, o e-book inclui menções a leis e instrumentos administrativos que orientam a atuação do Legislativo, como a Constituição Federal, a Lei Orgânica Municipal e o Regimento Interno das câmaras.

Para facilitar a aplicação do conteúdo, o e-book sugere boas práticas adotadas por câmaras municipais de referência em diversas regiões do país. Exemplos como a Câmara Municipal de Ponta Grossa (PR), que implementou um sistema de dados abertos legislativos; a de Salvador (BA), que ampliou seus canais de comunicação digital; e a de Joinville (SC), que passou a utilizar indicadores de desempenho legislativo, mostram que a modernização é possível em diferentes contextos e pode gerar resultados expressivos.



## APRESENTAÇÃO

O leitor também encontrará, ao longo dos capítulos, orientações sobre como mensurar o impacto das ações legislativas, como promover maior transparência no uso dos recursos públicos e como adotar tecnologias de gestão sem comprometer a legalidade e a segurança dos dados. Cada parte do livro foi pensada para oferecer instrumentos que fortaleçam a governança legislativa e ampliem a confiança da sociedade nas instituições públicas.

Recomenda-se que o e-book seja lido de forma sequencial, mas também pode ser utilizado como material de consulta pontual. Vereadores, assessores e servidores podem recorrer a capítulos específicos conforme suas necessidades – por exemplo, para compreender como elaborar um plano de metas legislativas, implantar um sistema eletrônico de processos ou melhorar a comunicação com a população.

Mais do que um material de leitura, este e-book pretende ser um instrumento de transformação institucional, capaz de inspirar novas práticas e fomentar um Legislativo municipal mais eficiente, transparente e comprometido com os resultados que realmente importam: aqueles que transformam positivamente a vida das pessoas.



# CAPÍTULO 1 - O PAPEL DAS CÂMARAS MUNICIPAIS NO SÉCULO XXI

## 1. O que realmente faz uma Câmara Municipal

As Câmaras Municipais são o pilar fundamental do sistema democrático brasileiro em nível local. Criadas com base na Constituição Federal de 1988, elas representam o poder legislativo no âmbito municipal e possuem três funções principais: legislar, fiscalizar e representar a sociedade. No entanto, seu papel vai muito além da elaboração de leis – envolve também a mediação de interesses, a articulação de políticas públicas e o fortalecimento da transparência e da participação cidadã.



Na prática, a Câmara Municipal é responsável por aprovar leis que tratam das matérias de competência do município, como o plano diretor, o código



## CAPÍTULO 1 - O PAPEL DAS CÂMARAS MUNICIPAIS NO SÉCULO XXI

tributário, o orçamento anual e as leis de diretrizes orçamentárias (LDO). Além disso, cabe aos vereadores propor, discutir e aprovar projetos de lei que influenciam diretamente a vida cotidiana da população, incluindo temas como mobilidade urbana, educação, saúde, meio ambiente e desenvolvimento econômico local.

Outra função essencial da Câmara é fiscalizar o Poder Executivo Municipal, ou seja, acompanhar e controlar as ações do prefeito e de sua equipe. Essa fiscalização é feita por meio de instrumentos como pedidos de informação, requerimentos, convocações de secretários, comissões parlamentares de inquérito (CPIs) e análise das prestações de contas do município. O Tribunal de Contas do Estado (TCE) auxilia tecnicamente nesse processo, mas a decisão política de aprovar ou rejeitar as contas do prefeito cabe exclusivamente ao Legislativo.

Além de legislar e fiscalizar, as Câmaras têm um papel representativo, que consiste em servir como canal direto entre a população e o governo municipal. Os vereadores são eleitos para traduzir as demandas da comunidade em ações concretas, ouvir os cidadãos em audiências públicas e atuar como mediadores entre diferentes interesses sociais e econômicos.

No século XXI, a função da Câmara ganhou novas dimensões. A sociedade exige mais transparência, ética e resultados mensuráveis. Nesse contexto, muitas Câmaras estão adotando práticas modernas de gestão pública, como o uso de indicadores de desempenho, sistemas eletrônicos de tramitação de proposições e portais de transparência avançados. O fortalecimento institucional do Legislativo municipal passa também pela profissionalização de seus servidores, pela padronização de processos e pela incorporação de tecnologias que tornem as decisões mais rápidas, assertivas e acessíveis ao cidadão.

Por fim, compreender o que realmente faz uma Câmara Municipal é essencial para valorizar seu papel estratégico no desenvolvimento local. Um Legislativo atuante, ético e tecnicamente preparado é condição indispensável para o equilíbrio entre os poderes e para a consolidação de políticas públicas eficazes e sustentáveis.



## 2. Funções legislativa, fiscalizadora e representativa

A Constituição Federal estabelece que o poder legislativo municipal exerce três funções fundamentais: legislativa, fiscalizadora e representativa. Essas atribuições, quando desempenhadas de forma equilibrada, garantem que o município funcione de acordo com os princípios da legalidade, da transparência e da participação democrática.



A função legislativa é a mais conhecida. Ela consiste em elaborar, discutir e aprovar leis de interesse local, respeitando a Constituição Federal, a Constituição Estadual e a Lei Orgânica Municipal. Entre as matérias de competência da Câmara estão o sistema tributário municipal, o ordenamento territorial, o uso e ocupação do solo, o transporte público, o meio ambiente e a organização dos serviços públicos. Além disso, a Câmara é responsável por aprovar o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e o Orçamento Anual (LOA), instrumentos que definem as metas, prioridades e a alocação dos recursos municipais.

A função fiscalizadora é igualmente essencial e se manifesta na vigilância constante sobre os atos do Executivo. Os vereadores podem solicitar informações ao prefeito, convocar secretários municipais, propor investigações e acompanhar a execução do orçamento. Esse controle político é complementado pelo controle técnico exercido pelos Tribunais de Contas, que analisam a legalidade, a legitimidade e a economicidade dos gastos públicos. Contudo, a decisão política sobre as contas anuais é sempre do Legislativo. Essa função garante que a gestão municipal atue com probidade e eficiência, evitando o mau uso dos recursos públicos.

Já a função representativa é o elo vital entre o cidadão e o poder público. O vereador atua como porta-voz da sociedade, levando as demandas da população ao debate legislativo e defendendo os interesses coletivos. Para cumprir essa função de forma eficaz, é fundamental que o parlamentar mantenha canais de comunicação abertos com os cidadãos, realize audiências públicas e incentive

a participação popular nas decisões políticas.

No contexto contemporâneo, essas três funções devem operar de forma integrada e moderna. Não basta criar leis – é necessário acompanhar sua implementação, medir seus efeitos e revisá-las quando necessário. Da mesma forma, a fiscalização precisa ser proativa, baseada em dados e indicadores. E a representação deve ser contínua, não restrita ao período eleitoral.

Assim, o exercício pleno das funções legislativa, fiscalizadora e representativa transforma a Câmara Municipal em um verdadeiro centro de governança democrática, capaz de impulsionar políticas públicas eficazes e de promover uma relação de confiança entre o poder público e a sociedade.

### **3. Desafios da atuação legislativa em municípios de pequeno e médio porte**

As Câmaras Municipais de pequeno e médio porte enfrentam desafios específicos para desempenhar suas funções constitucionais com eficiência. De acordo com dados da Confederação Nacional dos Municípios (CNM), mais de 70% dos municípios brasileiros possuem menos de 20 mil habitantes, e grande parte deles enfrenta restrições orçamentárias, carência de servidores qualificados e infraestrutura tecnológica limitada.

Um dos principais desafios é a falta de estrutura administrativa e técnica. Muitas Câmaras operam com equipes reduzidas, sem departamentos especializados em controle interno, tecnologia da informação ou comunicação institucional. Isso limita a capacidade de análise de projetos de lei complexos, a elaboração de relatórios técnicos e a manutenção de portais de transparência atualizados.

Outro obstáculo importante é a dependência orçamentária. Apesar da autonomia garantida pela Constituição, o Legislativo municipal depende do repasse do duodécimo, calculado com base na receita do Executivo. Em municípios de baixa arrecadação, esses valores são insuficientes para investimentos em capacitação, modernização e estrutura física adequada.



Além disso, há o desafio da qualificação dos servidores e dos próprios vereadores. O exercício do mandato exige conhecimento em temas como orçamento público, finanças, direito administrativo e políticas públicas. Sem capacitação contínua, o trabalho legislativo tende a ser reativo e limitado a demandas pontuais. Iniciativas como o Interlegis, do Senado Federal, e os programas de formação da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) têm contribuído para suprir essa lacuna, oferecendo cursos gratuitos e plataformas de capacitação a distância.

Outro ponto crítico é a comunicação com o cidadão. Muitas Câmaras ainda carecem de estratégias de comunicação institucional eficazes e de presença digital ativa. Isso afasta a população do processo legislativo e reduz o potencial de participação social. A criação de canais de diálogo direto – como ouvidorias, aplicativos e transmissões ao vivo das sessões – tem se mostrado uma alternativa viável e de baixo custo para reverter esse quadro.

Superar esses desafios requer planejamento estratégico, cooperação interinstitucional e uso inteligente da tecnologia. Consórcios entre Câmaras e parcerias com universidades, tribunais de contas e órgãos públicos podem ajudar a compartilhar recursos e conhecimento, tornando a gestão legislativa mais eficiente e moderna.

### 4. Expectativas da população e o novo perfil do cidadão digital

O avanço da tecnologia e o acesso massivo à informação transformaram profundamente a relação entre a população e o poder público. O chamado “cidadão digital” não é mais um espectador passivo – ele acompanha, cobra, participa e fiscaliza. O Legislativo municipal, como instância mais próxima da comunidade, precisa adaptar-se a esse novo perfil para manter sua legitimidade e relevância.



Hoje, o cidadão espera respostas rápidas, clareza nas decisões e transparência total. Ele busca acompanhar os gastos públicos, a tramitação das leis e o desempenho dos vereadores por meio de plataformas digitais. As

## CAPÍTULO 1 - O PAPEL DAS CÂMARAS MUNICIPAIS NO SÉCULO XXI

redes sociais, os portais de dados abertos e as transmissões ao vivo de sessões legislativas se tornaram instrumentos de controle social e participação política.

De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e do Comitê Gestor da Internet no Brasil (CGI.br), mais de 80% dos brasileiros têm acesso à internet, e boa parte utiliza dispositivos móveis para se informar sobre política e administração pública. Essa conectividade exige que as Câmaras adotem ferramentas digitais acessíveis, intuitivas e seguras, que facilitem o acesso à informação e estimulem o engajamento da população.

O novo cidadão também valoriza governos abertos e práticas de accountability – ou seja, prestação de contas e responsabilidade pública. Isso inclui portais de transparência atualizados, sistemas de acompanhamento de proposições, divulgação de dados orçamentários em formato aberto e canais de denúncia e sugestão.

Além disso, a participação social deixou de ser apenas presencial. As audiências públicas online, consultas digitais e enquetes legislativas são mecanismos eficazes de escuta ativa, permitindo que pessoas de diferentes regiões do município contribuam para o processo decisório. Essa inclusão digital fortalece a democracia participativa e amplia a legitimidade das decisões legislativas.

O desafio para o Legislativo é equilibrar a inovação tecnológica com a gestão ética e responsável da informação. A proteção de dados pessoais (Lei nº 13.709/2018 – LGPD) deve ser respeitada em todas as iniciativas digitais. Assim, a transformação digital das Câmaras deve caminhar junto com políticas de segurança da informação e governança eletrônica.

Em suma, o novo perfil do cidadão digital redefine o papel do Legislativo municipal. As Câmaras que souberem dialogar com essa geração conectada – por meio da transparência, da comunicação efetiva e da oferta de canais de participação – consolidarão sua relevância institucional e contribuirão para uma gestão pública mais democrática, colaborativa e eficiente.



# CAPÍTULO 2 - O DESCOMPASSO ATUAL: ONDE AS CÂMARAS AINDA ESTÃO FICANDO PARA TRÁS

## 1. Burocracia excessiva e processos manuais

Um dos principais entraves para a eficiência das Câmaras Municipais no Brasil é a burocracia excessiva, associada a processos manuais e pouco padronizados. Embora a legislação brasileira tenha avançado significativamente nas últimas décadas, muitas práticas administrativas e legislativas permanecem presas a modelos antigos, que consomem tempo, recursos e comprometem a produtividade institucional.



NamaioridasCâmarasdepequenoemédioporte,otrâmite de documentos – como projetos de lei, ofícios, indicações e requerimentos – ainda ocorre de forma física, com assinaturas manuais, protocolos impressos e controle interno em planilhas dispersas. Esse formato aumenta a possibilidade de erros, dificulta a rastreabilidade das informações e retarda a tramitação legislativa. Além disso, gera custos adicionais com papel, impressão e armazenamento de documentos, contrariando princípios de sustentabilidade e eficiência administrativa.

Segundo levantamento do Tribunal de Contas da União (TCU) e da Confederação Nacional dos Municípios (CNM), a digitalização ainda é um desafio para o poder público local: mais de 60% das Câmaras municipais brasileiras não possuem sistemas integrados de gestão documental. Isso significa que atividades simples, como acompanhar o andamento de uma proposição, podem demandar dias ou semanas, dependendo da estrutura interna e da comunicação



entre setores.

A burocracia também se manifesta na falta de padronização de fluxos internos. Cada setor, muitas vezes, cria seus próprios procedimentos, sem um modelo unificado de tramitação. Isso gera retrabalho, inconsistências e lentidão. A ausência de normativos claros sobre prazos e responsabilidades compromete o controle institucional e torna o processo legislativo vulnerável a atrasos e falhas administrativas.

A modernização desse cenário exige a adoção de sistemas eletrônicos de processos legislativos (SEPL) e de gestão documental integrada (GED). Ferramentas como o Interlegis – Sistema de Apoio ao Processo Legislativo (SAPL), oferecido pelo Senado Federal, já estão disponíveis gratuitamente para municípios e permitem digitalizar a tramitação de projetos de lei, atas, votações e documentos administrativos. Além disso, a implantação de assinaturas eletrônicas – amparadas pela Lei nº 14.063/2020 – reduz drasticamente o tempo de tramitação e garante validade jurídica aos documentos digitais.

A redução da burocracia também depende de mudanças culturais e organizacionais. A capacitação dos servidores e o incentivo ao uso de tecnologias devem ser prioridades. A eficiência não está apenas na adoção de sistemas, mas na forma como as pessoas interagem com eles. Por isso, programas de treinamento, revisão de fluxos e padronização de procedimentos são medidas fundamentais.

Em um contexto de transformação digital, continuar preso à burocracia é desperdiçar recursos e limitar a capacidade de inovação. Câmaras que automatizam seus processos e digitalizam sua documentação ganham agilidade, segurança e transparência, fortalecendo o papel institucional do Legislativo e entregando resultados mais visíveis à população.

### **2. Falta de transparência e comunicação limitada**

A transparência é um dos pilares fundamentais da democracia moderna, e sua ausência compromete a credibilidade das instituições públicas. Embora a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) tenha estabelecido regras claras sobre publicidade e divulgação de dados, muitas Câmaras Municipais



## CAPÍTULO 2 - DESCOMPASSO ATUAL: ONDE AS CÂMARAS AINDA ESTÃO FICANDO PARA TRÁS

ainda enfrentam dificuldades em garantir uma comunicação efetiva com a sociedade.

Diversos relatórios dos Tribunais de Contas Estaduais e da Controladoria-Geral da União (CGU) mostram que grande parte dos portais de transparência do Legislativo municipal não atende plenamente aos requisitos legais. Informações sobre licitações, contratos, folha de pagamento, diárias, votações e proposições legislativas são incompletas, desatualizadas ou apresentadas de forma confusa, dificultando a compreensão por parte do cidadão.

Essa falta de transparência não é apenas um problema técnico — é um problema institucional. Quando a Câmara não divulga adequadamente seus dados, ela compromete o princípio constitucional da publicidade (art. 37 da Constituição Federal) e enfraquece a confiança da população. Além disso, dificulta o controle social e abre espaço para desinformação e especulações políticas.

Outro ponto crítico é a comunicação limitada com a sociedade. Em pleno século XXI, ainda há Câmaras que não possuem perfis oficiais ativos em redes sociais, canais de atendimento online ou estratégias de comunicação institucional estruturadas. As sessões legislativas, embora públicas, muitas vezes não são transmitidas de forma acessível, e os resumos das atividades parlamentares raramente são divulgados de maneira didática.



## CAPÍTULO 2 - DESCOMPASSO ATUAL: ONDE AS CÂMARAS AINDA ESTÃO FICANDO PARA TRÁS

Em contrapartida, exemplos positivos demonstram que a comunicação transparente é possível. Câmaras como a de Campinas (SP), Salvador (BA) e Joinville (SC) têm investido em portais com dados abertos, transmissões ao vivo e plataformas interativas, que permitem ao cidadão acompanhar o desempenho dos vereadores e o andamento das proposições em tempo real.

O desafio, portanto, é combinar transparência ativa (divulgação espontânea de informações) e transparência passiva (resposta a solicitações). Isso requer investimento em tecnologia, mas também em gestão da comunicação pública. O Legislativo deve se posicionar como um órgão acessível e educativo, explicando suas ações em linguagem clara e aproximando-se da comunidade.

Além disso, a Lei nº 14.129/2021, conhecida como Lei do Governo Digital, reforça a obrigação de transformar os serviços públicos em formatos digitais acessíveis, fortalecendo a comunicação entre o poder público e o cidadão. Câmaras que adotam essa diretriz ampliam sua legitimidade e demonstram compromisso com a governança moderna.

A transparência e a comunicação não são apenas obrigações legais — são instrumentos de fortalecimento institucional. Quando o cidadão entende o papel do Legislativo e tem acesso fácil às informações, ele se torna um aliado na construção de uma gestão pública mais ética, participativa e eficiente.

### 3. Desconexão entre vereadores e sociedade

Um dos problemas mais sensíveis da política contemporânea é a distância entre representantes e representados. Em muitas cidades, a Câmara Municipal ainda é percebida como uma instituição fechada, distante e pouco acessível à população. Essa desconexão compromete o papel essencial da representação política e reduz a legitimidade do Legislativo.

De acordo com pesquisas do DataSenado (2023) e do Instituto Ipsos, grande parte dos brasileiros não se sente representada por seus vereadores e desconhece suas funções. Essa falta de identificação reflete um cenário de comunicação deficiente, ausência de diálogo e baixa participação cidadã nas decisões locais.



## CAPÍTULO 2 - DESCOMPASSO ATUAL: ONDE AS CÂMARAS AINDA ESTÃO FICANDO PARA TRÁS

As causas dessa desconexão são múltiplas. Em primeiro lugar, há a falta de canais efetivos de escuta e diálogo. As audiências públicas, embora previstas em lei, muitas vezes são tratadas como formalidades e não como espaços reais de construção coletiva. Além disso, muitas Câmaras ainda não exploram o potencial das tecnologias digitais para aproximar o cidadão da política, como enquetes online, consultas públicas ou plataformas de participação interativa.

Outro fator é a baixa prestação de contas dos mandatos parlamentares. O cidadão quer saber o que o vereador tem feito, quais projetos apresentou, como votou e quais resultados concretos alcançou. Quando essas informações não são divulgadas de forma transparente, cria-se uma percepção de ineficiência e distanciamento.

A reconexão entre Legislativo e sociedade exige uma mudança de paradigma: os vereadores precisam atuar não apenas como formuladores de leis, mas como mediadores sociais. Isso implica visitar comunidades, ouvir demandas locais, promover debates abertos e utilizar as redes sociais de maneira estratégica e ética.

A participação social é a chave desse processo. Iniciativas como o Parlamento Jovem, o Câmara Mirim e os programas de Educação para a Cidadania têm mostrado resultados positivos em diversos municípios. Ao envolver escolas, universidades e associações comunitárias, a Câmara se transforma em um espaço vivo de aprendizado e engajamento.

No século XXI, o vereador que ignora as novas formas de interação social corre o risco de tornar-se irrelevante. O cidadão quer ser ouvido, quer participar e quer resultados. Reaproximar o Legislativo da sociedade é, portanto, uma missão urgente e indispensável para a revitalização da democracia local.

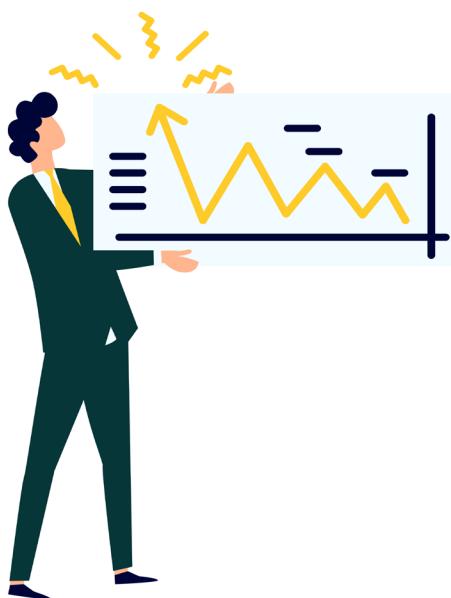
### 4. Baixo uso de dados e ausência de indicadores de desempenho

A gestão pública moderna baseia-se em decisões orientadas por evidências. No entanto, a realidade de muitas Câmaras Municipais ainda é marcada pela ausência de indicadores, relatórios e métricas de avaliação de desempenho. Isso significa que grande parte das decisões legislativas e administrativas é tomada de forma intuitiva, sem base empírica ou acompanhamento de resultados.



## CAPÍTULO 2 - DESCOMPASSO ATUAL: ONDE AS CÂMARAS AINDA ESTÃO FICANDO PARA TRÁS

A falta de gestão de dados compromete todas as dimensões da atuação legislativa. Sem indicadores, é impossível medir a produtividade parlamentar, o impacto das leis aprovadas ou a eficiência administrativa da instituição. Questões simples, como saber quantas proposições foram apresentadas, quantas resultaram em políticas efetivas ou quanto tempo leva a tramitação de um projeto de lei, permanecem sem respostas claras em muitos municípios.



O Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCE-SP), por exemplo, em seus manuais de boas práticas, recomenda que os Legislativos municipais adotem painéis de gestão com indicadores-chave, como tempo médio de tramitação legislativa, percentual de proposições aprovadas, número de audiências realizadas e grau de transparéncia institucional.

A adoção de sistemas de Business Intelligence (BI) e Gestão por Resultados (GPR) já é uma realidade em Câmaras mais estruturadas, permitindo acompanhamento em tempo real das ações e tomada de decisão estratégica. Contudo, em municípios menores, a carência de infraestrutura tecnológica e de capacitação impede que essas ferramentas sejam amplamente utilizadas.

O uso de dados também está diretamente ligado à transparéncia e accountability. Ao disponibilizar relatórios de desempenho e painéis abertos à população, a Câmara demonstra compromisso com a ética pública e fortalece a confiança social. Além disso, dados bem estruturados permitem que o próprio



## CAPÍTULO 2 - DESCOMPASSO ATUAL: ONDE AS CÂMARAS AINDA ESTÃO FICANDO PARA TRÁS

cidadão acompanhe, avalie e contribua com sugestões para aprimorar o trabalho legislativo.

A solução para superar essa lacuna passa pela capacitação técnica dos servidores, pela padronização dos relatórios e pela adoção de tecnologias acessíveis. Ferramentas gratuitas, como planilhas dinâmicas e painéis em software de código aberto (como Power BI, Metabase e Google Data Studio), podem ser adaptadas à realidade de municípios menores, sem grandes custos.

O futuro do Legislativo municipal depende da sua capacidade de usar dados para gerar valor público. Sem métricas, não há gestão; sem gestão, não há resultados. Implantar uma cultura de monitoramento e avaliação é o primeiro passo para transformar o trabalho legislativo em eficiência e resultados perceptíveis pela sociedade.

### 5. Resistência cultural à inovação

Por fim, talvez o desafio mais difícil de enfrentar seja a resistência cultural à inovação. Mesmo diante de tecnologias acessíveis e legislações favoráveis, muitas Câmaras ainda mantêm posturas conservadoras, baseadas em práticas ultrapassadas e em uma visão burocrática do serviço público.

Essa resistência tem múltiplas origens. Em parte, decorre do desconhecimento sobre os benefícios da modernização. Muitos gestores e servidores ainda associam inovação a altos custos ou complexidade técnica, quando, na verdade, ela pode começar com pequenas mudanças, como digitalizar documentos ou adotar comunicação institucional mais eficaz.

Outro fator é o medo da mudança. Processos estabelecidos há décadas geram conforto organizacional, e a transição para modelos digitais exige adaptação, treinamento e, principalmente, comprometimento. Em alguns casos, a resistência também vem de lideranças políticas que temem a transparência e a exposição pública que as novas ferramentas proporcionam.

Entretanto, experiências bem-sucedidas mostram que a inovação é não apenas possível, mas necessária. A Câmara de Ponta Grossa (PR), por exemplo, implementou um sistema eletrônico completo de tramitação legislativa e reduziu



## CAPÍTULO 2 - DESCOMPASSO ATUAL: ONDE AS CÂMARAS AINDA ESTÃO FICANDO PARA TRÁS

em mais de 40% o tempo médio de análise de projetos. Já a Câmara de Sobral (CE) adotou um programa de capacitação digital para servidores e vereadores, aumentando a produtividade institucional e a interação com a sociedade.

Superar a resistência cultural requer liderança institucional e visão estratégica. A inovação deve ser tratada como um valor organizacional, e não como um projeto isolado. É essencial criar um ambiente que estimule a experimentação, o aprendizado e o compartilhamento de boas práticas.

Além disso, a adoção da Lei nº 14.129/2021 (Lei do Governo Digital) e os princípios de governança pública definidos pelo Tribunal de Contas da União (TCU) reforçam a necessidade de uma cultura voltada à inovação, à eficiência e à transparência.

No século XXI, resistir à inovação significa resistir ao próprio avanço democrático. As Câmaras Municipais que enfrentarem esse desafio com coragem e planejamento estarão mais preparadas para entregar resultados concretos, fortalecer a confiança social e tornar-se referência de gestão pública moderna e eficiente.



# CAPÍTULO 3 - FUNDAMENTOS DA CÂMARA DO FUTURO

## 1. Eficiência administrativa: fazer mais com menos

A eficiência administrativa é o pilar central da Câmara do Futuro. Em um cenário de restrições orçamentárias e crescente demanda social por resultados concretos, o desafio das Casas Legislativas é otimizar recursos sem comprometer a qualidade dos serviços. Essa é uma exigência constitucional: o artigo 37 da Constituição Federal estabelece a eficiência como princípio basilar da administração pública. No contexto legislativo, ela se traduz na capacidade de planejar, executar e avaliar ações com base em metas claras, processos simplificados e resultados mensuráveis.



A eficiência não depende apenas de cortar custos, mas de redesenhar processos. Grande parte das Câmaras Municipais ainda funciona sob lógica manual, com fluxos burocráticos que retardam decisões e desperdiçam tempo da equipe técnica. A transformação digital surge como aliada: sistemas integrados



de gestão legislativa, como os de tramitação eletrônica de proposições e controle de sessões plenárias, permitem reduzir o retrabalho, garantir rastreabilidade e aumentar a produtividade. Além disso, ferramentas de automação de tarefas repetitivas — como elaboração de atas e controle de diárias — liberam os servidores para atividades estratégicas.

Outro ponto essencial é o planejamento orçamentário. Muitas Câmaras ainda executam despesas de forma reativa, sem vincular o orçamento a resultados mensuráveis. O modelo de Gestão por Resultados, já utilizado em diversos órgãos públicos e prefeituras, pode ser adaptado ao Legislativo municipal. Ele estabelece metas específicas (por exemplo, aumento da produtividade legislativa ou ampliação da transparência ativa) e indicadores que permitem mensurar avanços. O Tribunal de Contas da União (TCU) e o Instituto Rui Barbosa (IRB) têm publicado guias e manuais que reforçam a importância de alinhar eficiência a accountability — ou seja, à responsabilidade com o uso do dinheiro público.

A capacitação constante dos servidores também é um vetor de eficiência. O Legislativo moderno investe em formação continuada nas áreas de gestão pública, inovação e tecnologia. Câmaras como a de Curitiba, Belo Horizonte e Salvador têm apostado em escolas do legislativo e plataformas de ensino a distância para qualificar seus quadros. O resultado é uma administração mais ágil, com decisões baseadas em evidências e menor dependência de rotinas burocráticas.

Por fim, a eficiência administrativa requer mudança cultural. Fazer mais com menos não significa precarizar o trabalho, mas reinventá-lo. Significa pensar o Legislativo como instituição de resultados, não apenas de procedimentos. A Câmara do Futuro é aquela que opera com planejamento, tecnologia e visão de impacto público, oferecendo ao cidadão uma resposta clara à pergunta: o que estamos entregando à sociedade?

### **2. Transparência real: informação clara e acessível**

A transparência é a base da confiança entre o Legislativo e o cidadão. No entanto, há uma diferença fundamental entre cumprir a lei e ser realmente



## CAPÍTULO 3 - FUNDAMENTOS DA CÂMARA DO FUTURO

transparente. A Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) determina que os órgãos públicos divulguem dados de forma acessível e compreensível, mas muitas Câmaras ainda se limitam a publicar informações de difícil entendimento ou dispersas em portais confusos. A transparência real exige clareza, contextualização e acessibilidade digital.

Uma Câmara transparente é aquela que permite ao cidadão compreender de forma simples onde os recursos públicos estão sendo aplicados, quais projetos de lei estão em tramitação e como seus representantes estão votando. Portais de transparência intuitivos, com visualização gráfica de gastos, histórico de proposições e dados abertos para download, são práticas já adotadas por câmaras como as de Recife, Fortaleza e Porto Alegre. Esses exemplos mostram que não basta divulgar documentos; é preciso transformar dados em informação útil.

A transparência ativa, prevista na legislação, deve ser acompanhada da transparência participativa — que incentiva o cidadão a se envolver com as informações publicadas. Ferramentas como painéis de monitoramento legislativo, consultas públicas online e transmissões em tempo real das sessões plenárias ampliam a visibilidade e estimulam o controle social. Quando o cidadão tem acesso fácil às decisões do Legislativo, ele se torna parceiro na fiscalização e na formulação de políticas públicas.

Outro aspecto importante é a inclusão digital. A transparência só é plena quando atinge todos os públicos. Isso significa adotar linguagem simples, acessibilidade para pessoas com deficiência, versões mobile-friendly e, quando possível, tradução em Libras. O objetivo é garantir que qualquer cidadão — independentemente de escolaridade ou familiaridade com a internet — consiga entender o que acontece na Câmara.

Em síntese, a transparência real vai além da obrigatoriedade legal: é um compromisso ético e pedagógico com a sociedade. Ao tornar visível o trabalho legislativo, a Câmara reforça sua legitimidade e cria um ciclo virtuoso de confiança e participação.



### 3. Inovação legislativa: leis úteis, aplicáveis e atualizadas

Inovar no Legislativo significa repensar o próprio processo de criação de leis. Muitas Câmaras ainda produzem normas redundantes, pouco aplicáveis ou desatualizadas em relação à realidade social. A inovação legislativa busca justamente corrigir esse descompasso, transformando a atividade normativa em um instrumento de desenvolvimento local.



Para isso, é fundamental adotar metodologias de legística, campo que estuda a qualidade das leis. A legística enfatiza clareza, coerência e aplicabilidade. Isso implica revisar projetos para evitar contradições, simplificar redações e eliminar sobreposições. Países como Portugal e Canadá já utilizam a legística como ferramenta institucional, e no Brasil, tribunais de contas e assembleias legislativas vêm promovendo cursos e guias sobre o tema.

Outro avanço é o uso de evidências empíricas na formulação de leis. O chamado policy making baseado em evidências (EBPM) propõe que decisões legislativas sejam sustentadas por dados, pesquisas e indicadores sociais. Essa prática reduz o improviso e aumenta a efetividade das políticas públicas. Municípios como São Paulo e Florianópolis já aplicam estudos de impacto legislativo antes de aprovar determinadas normas.

A inovação legislativa também envolve colaboração interinstitucional.

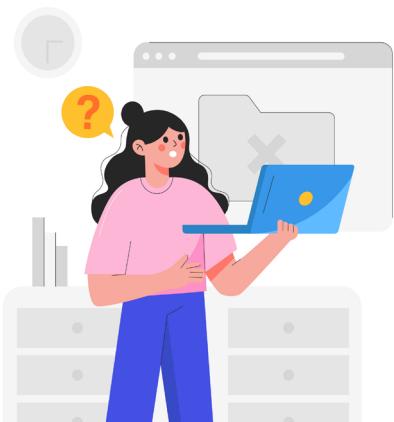


Câmaras podem firmar parcerias com universidades, institutos de pesquisa e órgãos públicos para subsidiar tecnicamente seus projetos. Além disso, ferramentas de inteligência artificial – como sistemas de análise de impacto normativo – começam a ser usadas para avaliar automaticamente a coerência e a relevância de proposições.

No século XXI, inovar no Legislativo é alinhar o processo de produção normativa às necessidades reais da população. Significa deixar de legislar por demanda política e passar a legislar com base em planejamento, dados e diálogo social.

#### **4. Participação social: aproximar o cidadão da tomada de decisão**

A Câmara do Futuro é aberta, colaborativa e participativa. A participação social é mais do que um ideal democrático; é um instrumento de legitimidade e eficácia legislativa. Quando o cidadão participa, as políticas se tornam mais ajustadas à realidade local e as decisões ganham maior aceitação social.



Nos últimos anos, diversas Câmaras brasileiras têm adotado práticas inovadoras de participação: audiências públicas híbridas, plataformas digitais de consulta legislativa e programas de educação cidadã nas escolas. A Câmara de São Paulo, por exemplo, mantém o programa “Câmara no Seu Bairro”, levando vereadores às comunidades para ouvir demandas diretamente. Já a Câmara de Belo Horizonte utiliza o aplicativo “Participe BH”, que permite à população votar em prioridades orçamentárias.

A tecnologia é uma aliada indispensável nesse processo. Ferramentas como e-democracia, gov.br participativo e consultas públicas online ampliam o alcance da voz popular. Entretanto, a verdadeira participação requer mais do que tecnologia: exige disposição política para ouvir e incorporar sugestões. A Câmara deve atuar como mediadora entre os anseios sociais e a formulação de políticas concretas.

A educação cidadã também tem papel fundamental. Programas que



explicam o funcionamento do Legislativo, como as Escolas do Legislativo, ajudam o cidadão a entender seus direitos e deveres, fortalecendo a cultura democrática. Em tempos de desinformação, a Câmara pode ser fonte confiável de conhecimento público.

Em suma, aproximar o cidadão da tomada de decisão é a essência da democracia contemporânea. Uma Câmara participativa é mais legítima, mais eficiente e mais próxima da realidade de quem representa.

## 5. Tecnologia e dados como aliados da boa gestão pública

A transformação digital é o eixo estruturante da Câmara do Futuro. Em um mundo orientado por dados, a gestão pública que ignora a tecnologia está fadada à obsolescência. O uso inteligente de dados permite planejar melhor, fiscalizar com precisão e comunicar com transparência.



Ferramentas de business intelligence (BI) e painéis de dados legislativos possibilitam monitorar indicadores em tempo real – como produtividade parlamentar, cumprimento de metas e execução orçamentária. Plataformas integradas, como o Interlegis (Senado Federal), já oferecem suporte tecnológico gratuito a Câmaras Municipais, promovendo digitalização e padronização de processos.

A inteligência artificial e a automação de fluxos são outros recursos em

## CAPÍTULO 3 - FUNDAMENTOS DA CÂMARA DO FUTURO

ascensão. Elas permitem gerar relatórios automáticos, otimizar o trâmite de projetos e facilitar o acesso à informação pública. Além disso, o uso de dados abertos estimula o controle social e fomenta soluções externas, como aplicativos cívicos desenvolvidos por universidades e organizações da sociedade civil.

Contudo, tecnologia sem gestão de dados é desperdício. É preciso adotar uma governança de dados, com regras claras de coleta, armazenamento e uso ético das informações. A Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) impõe esse dever, garantindo que a digitalização ocorra com segurança e respeito à privacidade.

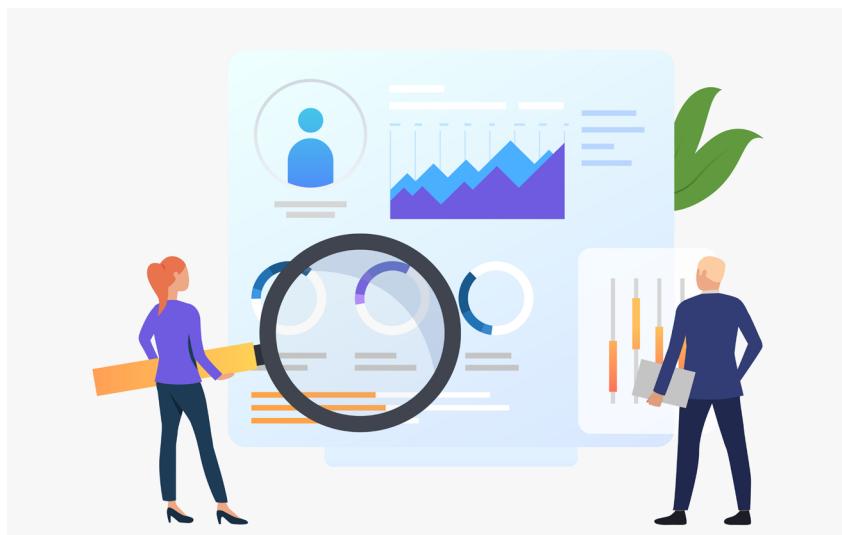
A Câmara do Futuro é digital, mas também humana. A tecnologia deve servir para libertar pessoas de tarefas mecânicas e permitir que foquem no que realmente importa: legislar com qualidade e servir ao cidadão com eficiência.



# CAPÍTULO 4 - CAMINHOS PARA A MODERNIZAÇÃO

## 1. Diagnóstico institucional: conhecendo a estrutura e os gargalos

Nenhum processo de modernização começa sem autoconhecimento. Antes de propor soluções, é essencial compreender como a Câmara Municipal realmente funciona — quais são seus fluxos internos, suas limitações, suas forças e os pontos críticos que dificultam a eficiência. Esse é o papel do diagnóstico institucional, uma ferramenta de gestão que permite mapear processos, identificar gargalos e orientar decisões estratégicas baseadas em evidências.



No contexto legislativo, o diagnóstico institucional deve envolver três dimensões principais: estrutura organizacional, processos de trabalho e recursos disponíveis. Na estrutura, avalia-se a disposição dos setores, as competências de cada unidade administrativa, o dimensionamento da equipe e o grau de integração entre departamentos. Processos de trabalho dizem



## CAPÍTULO 4 - CAMINHOS PARA A MODERNIZAÇÃO

respeito ao modo como as atividades são realizadas: tramitação de projetos de lei, elaboração de pareceres, controle orçamentário, atendimento ao cidadão e divulgação de informações públicas. Já os recursos englobam aspectos humanos, tecnológicos e financeiros, determinando o quanto a Câmara está preparada para atuar com eficiência e transparência.

Uma das metodologias mais recomendadas é a Análise de Processos (BPM – Business Process Management), que permite visualizar o fluxo de atividades e identificar etapas redundantes, gargalos de tempo e pontos suscetíveis a erros. Câmaras como as de Curitiba e Vitória da Conquista já aplicaram o BPM para redesenhar procedimentos internos, reduzindo significativamente prazos e retrabalhos.

Além da análise de processos, é fundamental realizar um diagnóstico de maturidade institucional, avaliando o nível de digitalização, governança e transparência da Câmara. O Interlegis, programa do Senado Federal, oferece ferramentas gratuitas para isso, como o Modelo de Diagnóstico Legislativo (MDL), que ajuda as Casas a medir seu grau de modernização e identificar áreas prioritárias para melhoria. Esse modelo considera fatores como infraestrutura tecnológica, gestão documental, comunicação com o cidadão e qualidade da legislação produzida.

Outro aspecto relevante é a escuta interna e externa. A modernização não deve ser imposta de cima para baixo, mas construída coletivamente. Ouvir servidores, vereadores e cidadãos é essencial para compreender as reais dificuldades e expectativas. Questionários, entrevistas e grupos focais podem revelar problemas invisíveis nas estruturas formais – como falhas na comunicação interna, falta de capacitação ou resistência cultural.

Por fim, o diagnóstico deve resultar em um relatório técnico estruturado, com recomendações práticas, cronogramas e indicadores de desempenho. Esse documento será o ponto de partida para o planejamento estratégico e para todas as ações de modernização posteriores. Em síntese, conhecer-se é o primeiro passo para evoluir: a Câmara do Futuro começa com um olhar honesto sobre o presente.



## 2. Planejamento estratégico legislativo

O planejamento estratégico legislativo é o instrumento que transforma diagnósticos em ação. Ele define rumos, prioridades e metas mensuráveis, garantindo que o trabalho da Câmara Municipal esteja alinhado a resultados concretos e às demandas da sociedade. Diferentemente do planejamento tradicional – centrado em rotinas administrativas – o planejamento estratégico tem caráter proativo, focado em impacto e desempenho institucional.



No Brasil, diversas Câmaras vêm adotando o modelo de Planejamento Estratégico Situacional (PES), adaptado da metodologia desenvolvida pelo economista chileno Carlos Matus, que prioriza a análise de problemas reais e a execução gradual de soluções. Esse modelo permite que o Legislativo planeje de forma realista, considerando restrições de recursos e contextos locais.

O processo de planejamento deve começar pela definição da missão, visão e valores institucionais. A missão expressa a razão de existir da Câmara (legislar, fiscalizar e representar); a visão aponta o futuro desejado (por exemplo, “ser referência em transparência e eficiência legislativa”); e os valores orientam o comportamento ético e administrativo (como imparcialidade, inovação e responsabilidade social).

Em seguida, elabora-se uma análise SWOT (forças, fraquezas,



## CAPÍTULO 4 - CAMINHOS PARA A MODERNIZAÇÃO

oportunidades e ameaças), que identifica fatores internos e externos que podem influenciar a atuação da instituição. A partir disso, definem-se objetivos estratégicos – como ampliar a transparência ativa, digitalizar processos, fortalecer a participação cidadã ou otimizar o uso de recursos públicos.

Cada objetivo deve ter indicadores de desempenho associados (quantitativos e qualitativos), como tempo médio de tramitação de proposições, percentual de cumprimento do orçamento ou nível de satisfação da população com o atendimento legislativo. Esses indicadores permitem acompanhar a execução do planejamento e corrigir rumos.

A governança do plano é igualmente importante. Deve-se criar um comitê de gestão estratégica, composto por representantes da Mesa Diretora, das comissões permanentes e da equipe técnica. Esse grupo é responsável por revisar metas, acompanhar resultados e divulgar relatórios periódicos de progresso. A comunicação constante com servidores e cidadãos aumenta o engajamento e legitima o processo.

Experiências bem-sucedidas, como a da Câmara Municipal de Belo Horizonte, demonstram que o planejamento estratégico não é um luxo administrativo, mas uma necessidade institucional. Ao estabelecer metas claras e mecanismos de avaliação, a Câmara deixa de agir reativamente e passa a operar como uma organização moderna, orientada por resultados e comprometida com o bem público.

### 3. Capacitação contínua de servidores e assessores

Nenhuma modernização legislativa se sustenta sem pessoas capacitadas. A formação continuada de servidores e assessores é o eixo humano da Câmara do Futuro. O conhecimento técnico é o que garante que as inovações administrativas e tecnológicas sejam aplicadas corretamente, assegurando qualidade, agilidade e legalidade no trabalho legislativo.



O Senado Federal, por meio do Instituto Legislativo



## CAPÍTULO 4 - CAMINHOS PARA A MODERNIZAÇÃO

Brasileiro (ILB) e do programa Interlegis, tem desempenhado papel crucial nesse campo, oferecendo cursos gratuitos sobre gestão pública, transparência, controle interno, elaboração legislativa e transformação digital. Centenas de Câmaras já participam dessas formações, que podem ser adaptadas à realidade municipal.

A capacitação contínua deve abranger três dimensões: técnica, gerencial e comportamental. A dimensão técnica inclui temas como processo legislativo, licitações e contratos (Lei nº 14.133/2021), controle interno, orçamento público e redação normativa. A dimensão gerencial envolve liderança, planejamento, indicadores de desempenho e gestão de projetos. Já a comportamental foca habilidades socioemocionais, como comunicação, trabalho em equipe e resolução de conflitos – essenciais em ambientes públicos.

Além disso, investir em educação digital é indispensável. Muitos servidores ainda têm dificuldades no uso de sistemas eletrônicos de tramitação, plataformas de dados abertos ou softwares de controle financeiro. A inclusão digital deve ser tratada como prioridade estratégica, e não como treinamento pontual.

Câmaras como as de Joinville (SC) e Fortaleza (CE) criaram suas Escolas do Legislativo, unidades permanentes de formação e capacitação. Essas escolas oferecem cursos presenciais e online para servidores, vereadores e até cidadãos, promovendo uma cultura de aprendizado contínuo e fortalecimento institucional.

A capacitação também favorece a motivação e o sentimento de pertencimento. Servidores que percebem valorização profissional tendem a ser mais produtivos e colaborativos. O Legislativo moderno entende que o capital humano é seu principal ativo – e que investir em pessoas é o investimento mais seguro para o futuro.

### 4. Reformulação de rotinas administrativas

Modernizar significa, sobretudo, repensar o modo de fazer. A reformulação das rotinas administrativas é o processo pelo qual a Câmara revisa procedimentos internos para eliminar desperdícios, automatizar tarefas e garantir eficiência e



transparência.

O primeiro passo é realizar um mapeamento de processos – identificando etapas que podem ser simplificadas, integradas ou digitalizadas. Processos como controle de diárias, tramitação de proposições, gestão de contratos e elaboração de atas são frequentemente manuais, gerando atrasos e erros. Ao digitalizá-los, a Câmara reduz prazos e aumenta a rastreabilidade.

Ferramentas de automação administrativa e assinatura eletrônica (autorizadas pela MP 2.200-2/2001) já são amplamente utilizadas em órgãos públicos. Elas permitem tramitação de documentos em ambiente 100% digital, garantindo autenticidade e economia de papel.

Outro ponto crítico é a integração entre setores. Muitas Câmaras sofrem com a fragmentação informacional: cada setor usa sistemas diferentes, sem comunicação entre si. A adoção de plataformas unificadas de gestão legislativa – como o SAPL, oferecido pelo Interlegis – permite que informações circulem com agilidade, evitando duplicidades e retrabalhos.

A revisão das rotinas deve incluir ainda a criação de manuais operacionais e fluxogramas padronizados, garantindo que todos os servidores compreendam seus papéis e responsabilidades. Isso reduz dependência de pessoas específicas e assegura continuidade administrativa, mesmo em contextos de mudança de gestão.

Por fim, a reformulação das rotinas deve ser acompanhada de monitoramento contínuo. Indicadores como tempo médio de resposta, número de processos digitalizados e grau de satisfação dos usuários internos e externos ajudam a mensurar o impacto das mudanças. A Câmara do Futuro é aquela que aprende com sua própria operação e ajusta-se constantemente para servir melhor.

### 5. Comunicação institucional moderna

A comunicação é o elo entre o Legislativo e o cidadão. Em tempos de redes sociais e desinformação, uma comunicação institucional moderna, clara e acessível é indispensável para fortalecer a credibilidade da Câmara Municipal.



## CAPÍTULO 4 - CAMINHOS PARA A MODERNIZAÇÃO

A comunicação moderna tem três pilares: transparência, diálogo e presença digital. Transparência significa divulgar informações de forma proativa e compreensível. Diálogo envolve escuta ativa da sociedade e resposta rápida às demandas. Presença digital implica utilizar canais diversos – site, redes sociais, aplicativos e transmissões ao vivo – para ampliar o alcance da mensagem pública.

Muitas Câmaras ainda utilizam modelos de comunicação unidirecional, centrados em notas oficiais e murais impressos. O cidadão do século XXI, porém, espera interação e linguagem humanizada. É necessário adaptar-se às novas dinâmicas de comunicação pública, usando redes sociais como instrumentos de educação política e prestação de contas.

Boas práticas podem ser vistas na Câmara de Curitiba, que produz conteúdos multimídia explicativos sobre projetos de lei e orçamento, e na Câmara de Belo Horizonte, que utiliza podcasts e vídeos educativos para aproximar a população do trabalho legislativo.

A criação de uma assessoria de comunicação integrada, com profissionais especializados em jornalismo público, redes sociais e design informacional, é essencial. Essa equipe deve seguir uma política de comunicação institucional, que padronize linguagem, identidade visual e protocolos de resposta.

Além disso, a comunicação deve ser inclusiva – com legendas, linguagem simples e acessibilidade digital – garantindo o direito à informação a todos os cidadãos, conforme determina o Decreto nº 5.296/2004 e a Lei Brasileira de Inclusão (Lei nº 13.146/2015).

Em resumo, comunicar bem é governar com transparência. Uma Câmara que se comunica com clareza inspira confiança, combate a desinformação e transforma sua imagem perante a sociedade: de um órgão distante para um parceiro ativo do cidadão.



# CAPÍTULO 5 - FERRAMENTAS E SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS

## 1. Sistema de Protocolo Digital e Gestão Documental

A digitalização da gestão documental é um passo essencial para qualquer Câmara Municipal que busca eficiência e transparência. O Sistema de Protocolo Digital permite o registro, o acompanhamento e o arquivamento eletrônico de todos os documentos que tramitam na Casa Legislativa — desde ofícios e requerimentos até projetos de lei e pareceres. Isso reduz significativamente o tempo gasto com processos manuais e elimina o risco de extravio de documentos físicos, ainda comum em muitos legislativos brasileiros.



De acordo com o Tribunal de Contas da União (TCU), cerca de 68% dos órgãos públicos municipais ainda utilizam processos administrativos majoritariamente em papel. Isso não apenas retarda os fluxos de trabalho, mas também aumenta custos com impressão, armazenamento e transporte interno. Com a adoção do protocolo digital, é possível reduzir até 60% dos custos administrativos e aumentar a rastreabilidade das ações legislativas, conforme estudos do Instituto Brasileiro de Governança Pública (IBGP, 2023).

Um bom sistema deve permitir a assinatura eletrônica, a classificação automática de documentos e o controle de prazos e tramitações. Ferramentas como SEI (Sistema Eletrônico de Informações), amplamente utilizado por órgãos federais e estaduais, ou plataformas comerciais adaptadas ao contexto



municipal, são exemplos de soluções viáveis.

Além disso, a gestão documental digital fortalece a transparência e o controle social. Quando os processos são públicos e acessíveis por meio de portais eletrônicos, a população pode acompanhar a tramitação de proposições, verificar o andamento de solicitações e entender como os recursos e esforços legislativos estão sendo aplicados.

Outro benefício é a conformidade com a Lei nº 12.682/2012, que trata da digitalização e guarda de documentos públicos. Ela autoriza que documentos digitalizados tenham o mesmo valor jurídico do original, desde que sigam critérios técnicos específicos. Assim, as Câmaras Municipais podem eliminar gradualmente o acúmulo de arquivos físicos, economizando espaço e simplificando a gestão arquivística.

A implantação de um sistema de protocolo digital requer etapas bem definidas: diagnóstico da situação atual, escolha da solução tecnológica, treinamento da equipe e migração gradual dos processos. O sucesso depende não apenas da ferramenta, mas da mudança cultural na administração pública, estimulando o uso consciente e responsável das tecnologias.

## 2. Sessões Legislativas Virtuais e Híbridas

A pandemia de COVID-19, iniciada em 2020, acelerou a transformação digital dos parlamentos em todo o mundo. No Brasil, diversas Câmaras Municipais passaram a adotar sessões virtuais e híbridas, utilizando plataformas de videoconferência integradas a sistemas de votação e registro eletrônico. Essa experiência demonstrou que é possível garantir a legalidade e a publicidade dos atos legislativos mesmo em ambiente digital.



O Senado Federal e a Câmara dos Deputados, por exemplo, implementaram o Sistema de Deliberação Remota (SDR), que serviu de referência para parlamentos



## CAPÍTULO 5 - FERRAMENTAS E SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS

estaduais e municipais. O modelo permite que vereadores participem de forma remota, apresentem proposições, debatam projetos e realizem votações seguras, mantendo a transparência exigida pela Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011).

Para os legislativos municipais, as sessões virtuais oferecem vantagens evidentes: redução de custos com deslocamentos e diárias, maior flexibilidade de agenda e ampliação da participação de cidadãos que podem assistir às transmissões em tempo real pelas redes sociais. No entanto, é essencial que as Câmaras invistam em infraestrutura de conectividade, segurança digital e normas regimentais claras para regulamentar o formato híbrido.

- A adoção permanente desse modelo deve considerar diretrizes como:
- Gravação e arquivamento automático das sessões;
- Certificação digital das votações;
- Publicação instantânea de atas e resultados no portal institucional;
- Garantia de acessibilidade, com legendas ou tradução em Libras.

Segundo pesquisa da Interlegis/Senado Federal (2022), mais de 1.000 Câmaras municipais brasileiras já possuem algum grau de digitalização em suas sessões, seja por meio de transmissão online ou uso de sistemas de votação remota. O próximo passo é consolidar esse processo, garantindo padronização e segurança jurídica.

### 3. Plataformas de Votação Eletrônica e Assinatura Digital

A votação eletrônica é outro marco da modernização legislativa. Ela substitui o registro manual de votos e elimina a necessidade de contagem física, aumentando a agilidade e a confiabilidade dos resultados. Com a assinatura digital, é possível validar legalmente as decisões e atos administrativos sem a necessidade de documentos impressos.





A Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira (ICP-Brasil), criada pela Medida Provisória nº 2.200-2/2001, confere validade jurídica às assinaturas digitais emitidas por autoridades certificadoras credenciadas. Isso significa que projetos de lei, atas, requerimentos e outros documentos assinados eletronicamente possuem o mesmo valor legal de suas versões em papel.

Soluções como o DocuSign, AssinaGov e o Gov.br Assinador já são amplamente utilizadas por órgãos públicos em diferentes esferas. Além disso, sistemas integrados de votação eletrônica permitem a criação de relatórios automáticos e o cruzamento de dados sobre frequência, produtividade legislativa e comportamento de voto, elementos fundamentais para a transparência e prestação de contas.

Para que a votação eletrônica funcione de forma eficiente, a Câmara deve definir normas regimentais claras sobre o processo e assegurar a integridade das informações por meio de criptografia e controle de acesso. Também é essencial treinar os vereadores e assessores técnicos para o uso adequado das plataformas, garantindo fluidez nas deliberações.

#### **4. Integração com o SIAFIC e Portais de Transparência**

O SIAFIC (Sistema Único e Integrado de Execução Orçamentária, Administração Financeira e Controle) é uma exigência do Decreto Federal nº

## CAPÍTULO 5 - FERRAMENTAS E SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS

10.540/2020, que obriga todos os entes federativos a adotarem sistemas padronizados de gestão fiscal até 2023. Para as Câmaras Municipais, a integração ao SIAFIC é um passo indispensável para a conformidade com as normas de contabilidade pública e para o fortalecimento da transparência.

Com o SIAFIC, as informações sobre empenhos, liquidações e pagamentos são registradas em tempo real, permitindo auditorias mais precisas e o acompanhamento público dos gastos. Quando o sistema é integrado ao Portal da Transparência da Câmara, os cidadãos podem verificar despesas, contratos, folha de pagamento e repasses, atendendo ao princípio da publicidade previsto no art. 37 da Constituição Federal.

Além disso, o SIAFIC contribui para a eficiência da gestão financeira legislativa, reduzindo erros humanos e facilitando o cumprimento das obrigações perante os tribunais de contas.

### 5. Uso de ChatGPT e IA para Redação de Leis, Pareceres e Relatórios

A Inteligência Artificial (IA) já é uma realidade na administração pública. Ferramentas como o ChatGPT, desenvolvidas com base em modelos de linguagem natural, podem auxiliar vereadores e equipes técnicas na redação de projetos de lei, elaboração de pareceres e relatórios legislativos.



De acordo com relatório da OCDE (2023), o uso de IA no setor público aumenta a produtividade em até 40% nas tarefas de análise de texto e síntese de informações. No contexto legislativo, isso significa mais tempo para o debate político e menos para a redação mecânica.

É importante ressaltar, contudo, que a IA deve ser usada como ferramenta de apoio, e não como substituta da capacidade humana. Os conteúdos gerados devem passar por revisão jurídica e técnica, garantindo aderência à legislação vigente e à linguagem formal do processo legislativo.

Diversas Casas Legislativas no Brasil, como a Assembleia Legislativa do Espírito Santo (ALES) e a Câmara de Curitiba, já testam o uso de IA para



automatizar minutas de proposições, relatórios de comissões e comunicados oficiais. Essa tendência aponta para um novo paradigma na produção legislativa – mais ágil, precisa e acessível.

## 6. Criação de Painéis e Dashboards para Acompanhamento de Indicadores

A gestão baseada em dados é um dos pilares da Câmara do futuro. Com painéis interativos (dashboards), é possível acompanhar em tempo real indicadores de desempenho, como número de projetos apresentados, taxa de participação em sessões, tempo médio de tramitação e execução orçamentária.



Ferramentas como Power BI (Microsoft), Tableau e Metabase permitem consolidar informações de múltiplas fontes em visualizações intuitivas. Isso facilita a análise e a tomada de decisão por parte da Mesa Diretora e das comissões.

Além do uso interno, os dashboards podem ser disponibilizados publicamente, reforçando o compromisso com a transparência ativa – prevista no Decreto nº 7.724/2012 – e permitindo que a sociedade monitore a eficiência legislativa.

A integração entre sistemas de protocolo digital, portais de transparência e painéis de indicadores cria um ecossistema de governança inteligente, em que o Legislativo atua com base em evidências e resultados mensuráveis.



# CAPÍTULO 6 - COMUNICAÇÃO E TRANSPARÊNCIA ATIVA

## 1. Como construir uma comunicação institucional de credibilidade

A comunicação institucional é o elo entre o trabalho legislativo e o entendimento público sobre sua relevância. Em um cenário de crescente desconfiança nas instituições, construir uma comunicação de credibilidade tornou-se um dos maiores desafios para as Câmaras Municipais. A credibilidade nasce da combinação entre transparência, consistência e responsabilidade na informação.



De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE), apenas 24% dos brasileiros afirmam confiar plenamente no Poder Legislativo. Essa baixa percepção de confiança está diretamente ligada à falta de clareza sobre o papel do vereador e sobre as ações concretas realizadas pelas Câmaras Municipais. Portanto, o primeiro passo para uma comunicação sólida é mostrar o valor público do Legislativo – ou seja, como suas decisões e fiscalizações impactam a vida cotidiana das pessoas.

Uma comunicação institucional de credibilidade deve ser planejada estrategicamente. Isso envolve a criação de um Plano de Comunicação Legislativa, documento que define objetivos, públicos-alvo, canais, linguagem e cronograma de ações. O plano deve contemplar três dimensões essenciais: informar, educar e engajar. Informar significa divulgar fatos e decisões com precisão e tempestividade; educar implica explicar o funcionamento do processo legislativo; e engajar envolve criar mecanismos de interação com a sociedade.



Outro aspecto central é a coerência discursiva. A Câmara precisa ter uma voz única e consistente em todos os seus canais – site, redes sociais, boletins, pronunciamentos e campanhas. Essa coerência evita contradições e transmite confiança institucional. Para tanto, é fundamental profissionalizar a comunicação, com equipes treinadas em assessoria de imprensa, marketing público e gestão de crises.

A transparência ativa também é um pilar da credibilidade. A Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação) determina que os órgãos públicos divulguem, independentemente de solicitação, informações de interesse coletivo, como gastos, projetos, votações e relatórios. Quando essas informações são comunicadas de forma acessível e contextualizada, o cidadão reconhece a Câmara como uma instituição confiável.

Por fim, a comunicação institucional deve ser humanizada. Mostrar o trabalho do vereador de forma ética, mas próxima, evidenciando resultados e histórias reais de impacto, aproxima o cidadão do Legislativo. A credibilidade nasce do diálogo contínuo e do compromisso em tornar o poder público comprehensível e útil para todos.

### 2. Portais e redes sociais como pontes com a população

Os portais oficiais e as redes sociais tornaram-se instrumentos fundamentais de aproximação entre o Legislativo e o cidadão. Hoje, mais de 85% dos brasileiros utilizam redes sociais regularmente, segundo o Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (Cetic.br, 2023). Esse dado evidencia o potencial desses canais como meios de prestação de contas, diálogo e transparência.



O Portal Institucional é o principal canal formal de comunicação de uma Câmara Municipal. Ele deve concentrar informações sobre leis, pautas de sessões, gastos, licitações, relatórios de gestão e notícias sobre a atuação

parlamentar. A Controladoria-Geral da União (CGU), em suas orientações sobre transparência ativa, estabelece critérios que os portais devem cumprir: dados atualizados, linguagem acessível, ferramentas de busca e acessibilidade para pessoas com deficiência. Um portal bem estruturado reforça a legitimidade do Legislativo e facilita o controle social.

Além disso, o portal deve integrar ferramentas interativas, como ouvidoria digital, formulário para solicitação de informações, acompanhamento de tramitação de proposições e consulta pública sobre projetos de lei. Esses recursos transformam o cidadão de mero espectador em coparticipante do processo político.

Já as redes sociais cumprem um papel complementar e dinâmico. Plataformas como Instagram, Facebook, X (antigo Twitter), YouTube e TikTok são canais estratégicos para divulgar notícias, campanhas e transmissões ao vivo das sessões plenárias. No entanto, o uso deve ser planejado — não basta replicar comunicados institucionais. É necessário traduzir as mensagens em formatos adequados, com linguagem visual, vídeos curtos, infográficos e enquetes que incentivem o engajamento.

Diversas Câmaras têm se destacado nesse campo. A Câmara Municipal de Curitiba (PR), por exemplo, mantém presença ativa nas redes, com transmissões ao vivo e conteúdos explicativos sobre o papel dos vereadores. Já a Câmara de Belo Horizonte (MG) foi reconhecida pela Associação Brasileira de Comunicação Pública (ABCPública) por suas práticas de comunicação digital e atendimento transparente ao cidadão.

Por fim, é importante que o uso dos portais e redes esteja vinculado a métricas de desempenho — como alcance, engajamento e retorno social. A mensuração de resultados permite aperfeiçoar estratégias e justificar investimentos em comunicação digital como ações de interesse público.

### **3. Linguagem simples: traduzindo o Legislativo para o cidadão**

Um dos maiores entraves à transparência legislativa é o uso de uma linguagem excessivamente técnica, jurídica e distante do público comum. Tornar



## CAPÍTULO 6 - COMUNICAÇÃO E TRANSPARÊNCIA ATIVA

o conteúdo legislativo comprehensível é um passo decisivo para fortalecer a cidadania e aproximar a população das decisões públicas. A linguagem simples – também chamada de plain language – é uma metodologia reconhecida internacionalmente e já adotada em órgãos públicos brasileiros.

Segundo a Controladoria-Geral da União (CGU), a linguagem simples é aquela que permite que qualquer pessoa compreenda a informação na primeira leitura, sem necessidade de intermediários. O conceito se baseia em três pilares: clareza, objetividade e empatia. No contexto legislativo, isso significa explicar leis, projetos, orçamentos e decisões com vocabulário acessível, frases curtas e estrutura lógica.

A adoção da linguagem simples é defendida pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) como uma ferramenta de fortalecimento democrático. Em seu relatório Government at a Glance 2023, a OCDE aponta que o uso de linguagem comprehensível aumenta o engajamento cívico e a confiança nas instituições públicas.

Para as Câmaras Municipais, a aplicação prática pode incluir:

- Resumos de leis em formato de perguntas e respostas;
- Glossários de termos legislativos;
- Vídeos explicativos sobre o processo legislativo;
- Boletins semanais de atividades em linguagem jornalística;
- Publicação de “traduções cidadãs” das leis mais relevantes.

O movimento “Governo em Linguagem Simples”, criado pela Secretaria de Comunicação da Presidência da República (Secom) em 2023, já oferece modelos e orientações que podem ser adaptados para o Legislativo. Essa iniciativa demonstra que a clareza não é apenas uma questão de estilo, mas de democracia comunicativa.



Ao adotar a linguagem simples, a Câmara Municipal rompe a barreira histórica entre o discurso técnico e a realidade cotidiana do cidadão. A compreensão se torna um direito, e o Legislativo, um agente educativo.

### 4. Prestação de contas e relatórios de atividades acessíveis

A prestação de contas é uma das mais importantes obrigações das Câmaras Municipais. Porém, para ser efetiva, ela precisa ser transparente, acessível e compreensível. O artigo 70 da Constituição Federal estabelece que toda entidade pública deve prestar contas da gestão de seus recursos e resultados. Entretanto, a forma como essa prestação ocorre ainda é um desafio.



Muitos relatórios legislativos são redigidos em linguagem técnica e divulgados apenas em formatos pouco acessíveis, como PDFs extensos. Para que a prestação de contas cumpra sua função social, ela deve ser comunicada de forma didática e disponibilizada em múltiplos formatos, incluindo infográficos, vídeos e painéis interativos.

Os Relatórios de Atividades Legislativas devem conter informações sobre número de proposições apresentadas, presença em sessões, gastos orçamentários, projetos aprovados e ações de fiscalização. Além disso, é fundamental que incluam indicadores de impacto, mostrando de que forma as decisões legislativas beneficiaram diretamente a população.

Segundo o Tribunal de Contas da União (TCU), os relatórios de gestão mais eficazes são aqueles que combinam dados quantitativos com narrativas qualitativas — ou seja, que explicam resultados em termos de benefícios concretos para a comunidade.

Outro ponto importante é a periodicidade. A prestação de contas deve ser contínua, e não apenas anual. Câmaras que mantêm atualizações mensais ou trimestrais em seus portais constroem uma relação mais sólida de confiança. Por fim, a comunicação dos resultados deve ser acompanhada de mecanismos de feedback, permitindo que o cidadão comente, questione e proponha melhorias. A transparência é um processo vivo, sustentado pelo diálogo.

### 5. Educação legislativa e programas de aproximação com escolas e comunidades

A educação legislativa é uma das formas mais eficazes de promover cidadania e fortalecer a imagem do Legislativo como instituição educativa. Trata-se de um conjunto de ações voltadas a explicar o funcionamento do poder público e estimular a participação social desde a base — especialmente entre estudantes.

A Escola do Legislativo, modelo criado pelo Senado Federal e replicado em diversas Câmaras Municipais, é um exemplo consolidado. Ela promove cursos, palestras e visitas guiadas sobre o papel dos vereadores, a elaboração de leis e o controle do Executivo. Atualmente, mais de 300 Câmaras em todo o país possuem iniciativas inspiradas nesse formato, segundo levantamento do Programa Interlegis (2024).

Além das escolas do Legislativo, as Câmaras Mirins e Parlamentos Jovens também têm se mostrado ferramentas poderosas de engajamento. Elas permitem que adolescentes simulem o processo legislativo, apresentem propostas e discutam temas de interesse coletivo. Essa vivência prática desperta senso crítico e empatia cívica.

Outro caminho é a parceria com instituições de ensino superior e organizações civis para desenvolver projetos de extensão legislativa, como



## CAPÍTULO 6 - COMUNICAÇÃO E TRANSPARÊNCIA ATIVA

laboratórios de políticas públicas e hackathons de transparência.

A educação legislativa não deve se restringir às escolas. É possível ampliar o alcance por meio de oficinas comunitárias, cartilhas, podcasts educativos e programas de rádio. O objetivo é fazer o cidadão compreender que o Legislativo é o espaço da escuta e da construção coletiva.

Quando o Legislativo investe em formação cidadã, ele não apenas se aproxima da sociedade, mas redefine seu papel social: de uma instituição distante e burocrática para uma referência de aprendizado democrático e transformação local.



# CAPÍTULO 7 - EFICIÊNCIA E GESTÃO DE RESULTADOS

## 1. Implantação de metas e indicadores de desempenho

A busca por eficiência na gestão pública exige a adoção de métodos objetivos de mensuração de desempenho. No contexto das Câmaras Municipais, a implantação de metas e indicadores é fundamental para garantir que a atuação legislativa gere resultados concretos e verificáveis para a população.



O conceito de gestão por resultados é amplamente utilizado em países da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) e vem sendo incorporado gradualmente à administração pública brasileira, sobretudo após a Emenda Constitucional nº 19/1998, que introduziu o princípio da eficiência no serviço público. Aplicado ao Legislativo, ele significa alinhar o trabalho parlamentar e administrativo a metas claras, com indicadores que permitam medir o impacto das ações legislativas.

As metas devem ser específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais (método SMART). Exemplos incluem: aumentar o número de proposições de interesse coletivo aprovadas; reduzir o tempo médio de tramitação de projetos; ampliar o número de audiências públicas realizadas; ou elevar o índice de transparéncia do portal institucional.

Os indicadores, por sua vez, servem para acompanhar o progresso dessas metas. Eles podem ser classificados em três tipos principais:

- Indicadores de eficiência, que medem a relação entre recursos utilizados e resultados obtidos (ex.: custo por proposição aprovada);



- Indicadores de eficácia, que avaliam o alcance dos objetivos (ex.: percentual de metas legislativas cumpridas);
- Indicadores de impacto, que verificam os efeitos reais das decisões legislativas na sociedade (ex.: aumento da cobertura de saneamento após aprovação de leis específicas).

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Pública (IBGP, 2023), a implementação de indicadores em órgãos legislativos municipais aumenta em até 45% a capacidade de planejamento e controle das atividades. Além disso, o uso de metas estimula o engajamento dos servidores e vereadores, promovendo uma cultura de resultados.

Para que o sistema funcione, é essencial que a Câmara elabore um Plano de Gestão Legislativa, contendo objetivos estratégicos, metas anuais e indicadores padronizados. O documento deve ser revisado periodicamente e publicado no portal de transparência, em consonância com os princípios da publicidade e da eficiência administrativa.

A implantação de metas e indicadores não é apenas uma ferramenta de gestão, mas um instrumento de prestação de contas à sociedade. Quando os cidadãos têm acesso a informações sobre o desempenho da Câmara, o controle social se fortalece, e a confiança nas instituições aumenta.

## 2. Monitoramento de projetos de lei e impacto das ações legislativas

A eficácia de um Legislativo não pode ser medida apenas pelo número de leis aprovadas, mas pela qualidade e impacto dessas normas na vida da população. Por isso, o monitoramento de projetos de lei e de ações legislativas é uma prática fundamental da gestão moderna.

No Brasil, segundo levantamento do Senado Federal (Interlegis, 2024), mais de 60% dos municípios não possuem sistemas estruturados para acompanhar o ciclo de vida das leis – desde a proposição até a execução e avaliação dos resultados. Essa lacuna compromete a eficiência legislativa, pois leis desatualizadas ou sem efetividade continuam em vigor, gerando burocracia e desperdício de recursos públicos.



O monitoramento deve abranger todas as etapas do processo legislativo:

- **Proposição** – identificação da origem, motivação e base legal;
- **Tramitação** – controle de prazos, pareceres e votações;
- **Sanção e publicação** – integração com o Executivo para garantir a validade da norma;
- **Avaliação de impacto** – análise de resultados e efeitos práticos na sociedade.

Ferramentas digitais, como o SAPL (Sistema de Apoio ao Processo Legislativo), desenvolvido pelo Interlegis, já são utilizadas em centenas de Câmaras para acompanhar proposições e consolidar informações legislativas. O sistema permite a geração de relatórios automáticos sobre produtividade parlamentar, tempo médio de tramitação e frequência em sessões, fornecendo dados para decisões mais assertivas.

Além disso, a avaliação de impacto legislativo pode ser feita por meio de pesquisas junto à população, indicadores sociais e econômicos e relatórios técnicos de acompanhamento. Por exemplo, uma lei sobre acessibilidade pode ser monitorada por meio do aumento de rampas e sinalizações urbanas; uma lei sobre incentivo ao empreendedorismo pode ser avaliada pelo crescimento de microempresas locais.

O Tribunal de Contas da União (TCU) e o Instituto Rui Barbosa (IRB) recomendam que os legislativos municipais criem núcleos de monitoramento e avaliação legislativa (MAL) para institucionalizar essa prática. Esses núcleos analisam a efetividade das normas e ajudam a evitar a proliferação de leis inócuas ou redundantes.

Ao adotar essa abordagem, as Câmaras Municipais passam a atuar com foco em resultado social, e não apenas em produção normativa. O Legislativo se torna mais técnico, eficiente e voltado para o impacto real de suas decisões.



### 3. Controle interno e auditoria legislativa

O controle interno é um dos pilares da boa governança pública. Ele garante que os atos administrativos e financeiros do Legislativo sejam realizados com legalidade, eficiência e transparência. No âmbito das Câmaras Municipais, o controle interno atua como um mecanismo de prevenção de irregularidades, otimização de recursos e aperfeiçoamento dos processos administrativos.



A Constituição Federal, em seu artigo 74, determina que os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário mantenham sistemas de controle interno próprios, responsáveis por avaliar o cumprimento das metas, comprovar a legalidade dos atos e apoiar o controle externo exercido pelos tribunais de contas.

Segundo o Instituto Rui Barbosa (2023), mais de 70% das Câmaras Municipais de pequeno porte ainda não possuem unidades estruturadas de controle interno. Em muitos casos, a função é exercida de forma limitada ou acumulada por servidores de outras áreas. Essa carência compromete a governança e expõe o órgão a riscos de má gestão.

O controle interno deve abranger quatro dimensões principais:

- **Contábil e financeira** – verificação de conformidade dos gastos, licitações e contratos;
- **Administrativa** – avaliação de processos internos e fluxos documentais;
- **Patrimonial** – controle de bens móveis e imóveis;
- **Operacional** – medição da eficiência dos serviços prestados e resultados alcançados.

Complementarmente, a auditoria legislativa atua de forma mais analítica e independente, revisando processos e sugerindo melhorias. Ela pode ser

## CAPÍTULO 7 - EFICIÊNCIA E GESTÃO DE RESULTADOS

interna – realizada por uma equipe da própria Câmara – ou externa, contratada de forma independente, conforme previsto na Lei nº 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações), que exige maior transparência e controle nos processos públicos.

A criação de unidades de controle interno autônomas, vinculadas diretamente à Mesa Diretora, é considerada uma boa prática pelo Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais (TCE-MG). Além disso, recomenda-se a elaboração de um Plano Anual de Auditoria, com cronograma de fiscalizações, relatórios e acompanhamento das recomendações.

O fortalecimento do controle interno não tem apenas um viés de fiscalização, mas também de orientação e aperfeiçoamento contínuo. Um Legislativo que controla bem suas contas e processos demonstra responsabilidade institucional e reforça sua imagem perante a sociedade.

### 4. Como usar dados para melhorar decisões políticas

O uso de dados e evidências na formulação de políticas públicas é uma tendência mundial e uma necessidade urgente para o Legislativo brasileiro. Tomar decisões baseadas em dados reduz o improviso, qualifica o debate e aumenta a efetividade das ações parlamentares.

A OCDE (2023) aponta que governos que adotam práticas de data-driven decision making (decisão orientada por dados) apresentam maior eficiência e legitimidade nas suas decisões. No contexto das Câmaras Municipais, isso significa integrar informações sociais, econômicas e administrativas à análise das proposições legislativas.

Por exemplo, antes de propor uma lei sobre transporte público, o vereador pode consultar dados do IBGE, do DataSUS, de órgãos municipais e do próprio portal de transparência para entender a realidade local. Da mesma forma, projetos sobre educação, saúde ou segurança podem ser fundamentados em indicadores oficiais, evitando propostas genéricas ou sem base empírica.

A criação de Observatórios Legislativos Municipais é uma prática recomendada pelo Interlegis/Senado Federal. Esses observatórios reúnem dados de diversas fontes, analisam indicadores de desempenho e produzem relatórios técnicos que auxiliam os parlamentares na tomada de decisão.



Outro aspecto importante é o uso de painéis de Business Intelligence (BI). Plataformas como Power BI ou Metabase podem consolidar dados internos da Câmara (como número de proposições, frequência, gastos e andamento de processos) com dados externos (demográficos, econômicos e sociais). Essa integração gera uma visão estratégica e fundamentada do território municipal.

A adoção da cultura de dados também passa pela capacitação de servidores e pela criação de políticas de governança da informação, garantindo qualidade, segurança e atualização das bases utilizadas.

Decisões políticas embasadas em dados fortalecem a credibilidade do Legislativo, pois demonstram racionalidade, planejamento e compromisso com a realidade da população.

### 5. Exemplos práticos de boas práticas em câmaras municipais

Diversas Câmaras Municipais brasileiras vêm se destacando por adotar modelos de gestão moderna, tecnológica e transparente. Esses exemplos demonstram que é possível alcançar eficiência, credibilidade e resultados sociais concretos, mesmo em municípios de pequeno e médio porte.

A Câmara Municipal de Curitiba (PR) é referência nacional em transparência e inovação digital. Ela mantém um dos portais mais completos do país, com informações sobre gastos, votações, frequência e tramitação legislativa em tempo real. Também implementou a Escola do Legislativo, que promove formação cidadã e aproxima a população da Casa.

Já a Câmara Municipal de Ponta Grossa (PR) criou o Painel de Indicadores Legislativos, sistema que permite o acompanhamento público do desempenho dos vereadores e das comissões. Essa iniciativa foi reconhecida pela ABCPública (Associação Brasileira de Comunicação Pública) como exemplo de transparência ativa.

No Espírito Santo, a Câmara de Vitória implementou um modelo de gestão por resultados, com metas trimestrais e indicadores de desempenho para servidores e vereadores. O sistema permite avaliar a produtividade e direcionar esforços para áreas prioritárias.



## CAPÍTULO 7 - EFICIÊNCIA E GESTÃO DE RESULTADOS

Outro caso de destaque é o da Câmara Municipal de Salvador (BA), que investiu em governo digital e acessibilidade. O portal legislativo oferece ferramentas de linguagem simples, audiodescrição e acompanhamento em Libras, tornando as informações acessíveis a todos os cidadãos.

Cidades menores também têm avançado. A Câmara de São Gabriel da Palha (ES), por exemplo, modernizou seus processos administrativos com a implantação do Sistema de Termo de Referência baseado na Lei 14.133/2021, utilizando inteligência artificial para otimizar documentos licitatórios. Isso resultou em maior eficiência e conformidade legal.

Essas experiências comprovam que modernizar o Legislativo não depende do tamanho do município, mas da vontade política e do planejamento estratégico. Câmaras que investem em tecnologia, capacitação e transparência fortalecem a democracia local e geram valor público perceptível para o cidadão.



# CAPÍTULO 8 - PARCERIAS E GOVERNANÇA COLABORATIVA

## 1. Relação saudável entre Executivo e Legislativo

A relação entre os Poderes Executivo e Legislativo é um dos pilares do equilíbrio democrático e da boa governança municipal. Embora independentes, ambos são interdependentes e precisam atuar de forma colaborativa para que as políticas públicas avancem. Em muitas cidades brasileiras, o que se observa é um cenário de tensões ou disputas políticas que acabam travando projetos e prejudicando a execução de ações que beneficiariam diretamente a população.



Uma relação saudável entre Executivo e Legislativo se baseia em três princípios: diálogo institucional, transparência e planejamento conjunto. Quando prefeitos e vereadores constroem agendas convergentes em torno de metas públicas – como a melhoria da educação, saneamento e desenvolvimento econômico – o município ganha em eficiência e legitimidade. É fundamental que o Legislativo exerça seu papel fiscalizador sem cair na armadilha do confronto permanente, e que o Executivo entenda a Câmara como parceira na construção de soluções, e não como adversária.



Experiências exitosas, como as das cidades de Maringá (PR) e Sobral (CE), mostram que a criação de comissões conjuntas permanentes entre Executivo e Legislativo, voltadas à análise de metas do Plano Plurianual (PPA) e da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), contribui para um ambiente político mais estável e para o controle social mais efetivo. Além disso, reuniões periódicas de prestação de contas e audiências públicas integradas fortalecem a confiança e reduzem o risco de judicializações desnecessárias.

Outro ponto essencial é a comunicação institucional transparente. Muitas desavenças decorrem da falta de informação clara sobre os trâmites legislativos e orçamentários. O uso de portais compartilhados, boletins de execução orçamentária e dashboards com indicadores públicos ajuda a alinhar expectativas e reduzir ruídos políticos. Nesse contexto, a governança colaborativa torna-se um diferencial: ela pressupõe que diferentes poderes e setores atuem de forma coordenada em prol de resultados comuns, priorizando o interesse público acima das agendas partidárias.

Em síntese, a maturidade política do município se mede, em grande parte, pela capacidade de seus poderes dialogarem. Câmaras que desenvolvem práticas de cooperação republicana, mantendo independência, mas somando esforços com o Executivo, criam ambientes de inovação e entregam mais resultados concretos à sociedade.

## 2. Participação de universidades e consórcios regionais

As universidades e os consórcios públicos regionais têm se mostrado atores estratégicos na modernização do Legislativo municipal. Instituições de ensino superior, em especial as universidades públicas e comunitárias, possuem núcleos de extensão e pesquisa aplicáveis à realidade dos municípios, oferecendo apoio técnico para o aprimoramento legislativo, capacitação de servidores e formulação de políticas públicas baseadas em evidências.

Em diversos estados, já existem parcerias de sucesso entre Câmaras Municipais e universidades. A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), por exemplo, mantém programas de extensão voltados à formação legislativa e inovação pública. No Nordeste, universidades como a UFBA e a



## CAPÍTULO 8 - PARCERIAS E GOVERNANÇA COLABORATIVA

UFRB têm colaborado com câmaras e prefeituras por meio de convênios de assessoramento técnico e programas de capacitação voltados à governança digital e transparência.

Os consórcios intermunicipais, regulamentados pela Lei nº 11.107/2005, também são instrumentos poderosos para a otimização de recursos e o fortalecimento institucional das Câmaras. Consórcios como o CIM Noroeste (ES) ou o CISBAF (RJ) demonstram como municípios pequenos podem se unir para compartilhar tecnologia, assessoria jurídica, sistemas de licitação e programas de capacitação legislativa. Esse modelo de cooperação reduz custos e amplia a capacidade técnica das instituições, especialmente onde há limitações orçamentárias.

Além disso, universidades e consórcios são canais eficazes de transferência de conhecimento e inovação, permitindo que boas práticas desenvolvidas em uma cidade sejam adaptadas em outra. Um exemplo é o uso de plataformas conjuntas de acompanhamento legislativo regional, que permitem maior integração entre as políticas municipais e regionais.

Portanto, a aproximação com o meio acadêmico e com estruturas consorciadas é uma estratégia inteligente de modernização e sustentabilidade institucional. A Câmara que aprende a trabalhar em rede amplia sua capacidade de responder aos desafios locais com soluções técnicas, criativas e economicamente viáveis.

### **3. Envolvimento de conselhos municipais e da sociedade civil**

Os conselhos municipais e as organizações da sociedade civil são mecanismos fundamentais de participação democrática e controle social. O fortalecimento desses espaços amplia a legitimidade das ações legislativas e aproxima o cidadão das decisões que afetam sua vida cotidiana.

Conselhos como o de Saúde, Educação, Meio Ambiente e Assistência Social são previstos em legislação federal e funcionam como instâncias consultivas e deliberativas, representando segmentos da sociedade. O papel da Câmara Municipal é crucial na fiscalização do funcionamento desses conselhos



e na promoção de debates públicos que resultem em políticas mais equilibradas e inclusivas.

Câmaras inovadoras têm criado programas permanentes de “Parlamento Aberto”, como em Curitiba (PR) e Fortaleza (CE), onde cidadãos, ONGs e movimentos sociais podem participar de consultas públicas, audiências temáticas e laboratórios legislativos. Tais iniciativas ampliam a confiança pública e reduzem a percepção de distanciamento entre representantes e representados.

Além disso, o uso de ferramentas digitais – como enquetes legislativas, plataformas de participação online (como o e-Democracia, da Câmara dos Deputados) e transmissões interativas das sessões – tem potencializado a transparência e o engajamento. A sociedade civil organizada, quando envolvida de forma responsável e contínua, contribui com diagnósticos mais precisos das demandas locais e com o acompanhamento direto da execução das leis.

A Câmara do século XXI deve se ver como facilitadora da participação cidadã, estimulando o protagonismo social e garantindo que a tomada de decisões seja plural, inclusiva e orientada por evidências.

#### **4. O papel das associações de vereadores e escolas legislativas**

As associações de vereadores e as escolas legislativas desempenham um papel essencial no fortalecimento institucional do poder legislativo municipal. Elas são responsáveis por promover capacitação contínua, intercâmbio de boas práticas e representação política dos legisladores em âmbito estadual e nacional.

A União dos Vereadores do Brasil (UVB) e as federações regionais têm ampliado seus programas de formação em temas como nova Lei de Licitações (Lei nº 14.133/2021), controle interno, orçamento público e transformação digital. Tais capacitações ajudam a profissionalizar o mandato parlamentar, garantindo mais eficiência e segurança jurídica na atuação legislativa.

As escolas legislativas municipais, inspiradas no modelo da Escola do



## CAPÍTULO 8 - PARCERIAS E GOVERNANÇA COLABORATIVA

Legislativo da Assembleia de Minas Gerais (ELEMG), surgem como polos locais de conhecimento. Elas oferecem cursos, palestras e oficinas para vereadores, assessores e cidadãos, fomentando a cultura da transparência e da participação política. Hoje, mais de 300 Câmaras Municipais no Brasil já possuem escolas legislativas vinculadas à Associação Brasileira das Escolas do Legislativo e de Contas (ABEL).

Essas instituições promovem também o intercâmbio entre legislativos municipais e estaduais, permitindo que cidades pequenas tenham acesso a conteúdos e metodologias avançadas. Além disso, fortalecem o conceito de governança colaborativa, pois articulam parcerias com universidades, tribunais de contas e organizações da sociedade civil para aprimorar a gestão pública.

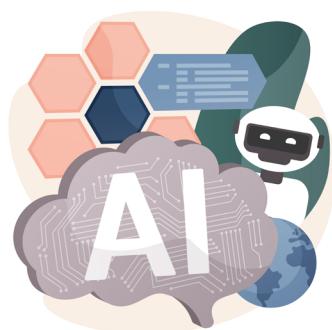
Assim, investir em redes de aprendizado legislativo é investir em eficiência, ética e resultados concretos. A Câmara moderna é aquela que aprende, ensina e compartilha – transformando o conhecimento em ação pública efetiva e em benefícios tangíveis para a população.



# CAPÍTULO 9 - O PAPEL DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E DA AUTOMAÇÃO

## 1. O que é possível automatizar nas Câmaras hoje

A transformação digital no Legislativo Municipal não é uma tendência futura; ela já é uma realidade e pode gerar eficiência, redução de custos e maior agilidade na rotina administrativa e legislativa. A automação de processos permite que tarefas repetitivas e burocráticas sejam realizadas por sistemas digitais, liberando servidores e vereadores para atividades de maior valor estratégico, como análise legislativa, fiscalização e interação com a população.



Atualmente, algumas das áreas mais suscetíveis à automação incluem:

- **Gestão documental e protocolo:** processos de entrada, registro e distribuição de documentos podem ser totalmente digitalizados. Sistemas como o SAPL (Sistema de Apoio ao Processo Legislativo) ou plataformas de protocolo eletrônico permitem rastreabilidade de documentos, emissão de relatórios e controle automático de prazos legais.
- **Controle de presença e frequência:** a substituição de registros manuais por sistemas digitais de ponto em sessões e reuniões aumenta a precisão das informações e fornece dados confiáveis para indicadores de produtividade.



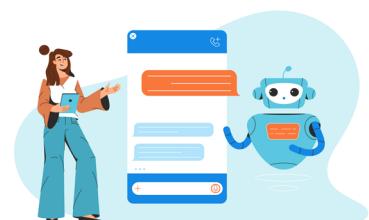
- **Gestão orçamentária e financeira:** integração com sistemas como SIAFIC (Sistema de Administração Financeira e Controle) permite o acompanhamento automático de despesas, receitas e execução de projetos, facilitando o controle interno e a prestação de contas.
- **Agendamento de sessões e comissões:** softwares de gestão podem organizar cronogramas, gerar pautas e enviar alertas automáticos aos parlamentares e servidores, evitando conflitos de agenda e atrasos na tramitação de matérias.
- **Relatórios e pareceres padrão:** documentos como atas de sessão, comunicados internos e pareceres legislativos de rotina podem ser gerados automaticamente com base em templates, garantindo padronização e economia de tempo.

A automação não apenas agiliza processos, mas também reduz erros humanos, melhora a rastreabilidade e fortalece a transparência. Um estudo do Interlegis/Senado Federal (2023) destaca que Câmaras que adotaram sistemas integrados de automação conseguiram reduzir em até 40% o tempo médio de tramitação de proposições e em 30% o retrabalho administrativo.

No entanto, a adoção da automação exige planejamento estratégico, treinamento de servidores e atualização tecnológica constante. A Câmara do futuro não se limita a instalar softwares; ela precisa revisar fluxos internos, eliminar redundâncias e preparar uma cultura institucional voltada à inovação.

## 2. Chatbots de atendimento ao cidadão e suporte interno

Os chatbots, softwares que simulam conversas humanas utilizando Inteligência Artificial, representam uma ferramenta inovadora para ampliar a comunicação da Câmara com a população e otimizar suporte interno.



No atendimento ao cidadão, chatbots podem responder a perguntas

frequentes sobre projetos de lei, tramitação de proposições, horários de atendimento e procedimentos administrativos. Isso aumenta a acessibilidade à informação e garante respostas imediatas, sem sobrecarregar servidores. Ferramentas como WhatsApp Business API e integração com portais institucionais permitem que cidadãos consultem informações 24 horas por dia, com histórico de interações e relatórios de uso.

Internamente, chatbots podem atuar como assistentes de servidores e vereadores, automatizando tarefas como lembretes de prazos legais, busca de documentos, geração de relatórios e orientação sobre rotinas administrativas. No Brasil, experiências pioneiras em câmaras municipais, como algumas no estado do Espírito Santo e no Paraná, já mostraram que a utilização de chatbots reduz o tempo de resposta em demandas repetitivas em até 60%.

Além disso, chatbots podem ser integrados a sistemas de workflow, fornecendo dados estatísticos sobre as perguntas mais frequentes, identificando gargalos e contribuindo para a melhoria contínua dos processos internos.

### **3. IA na análise legislativa: resumos automáticos e comparativos de projetos**

A Inteligência Artificial tem se mostrado poderosa na análise de conteúdos legislativos complexos. Ferramentas de processamento de linguagem natural (PLN) permitem que sistemas leiam, resumam e comparem projetos de lei, emendas e pareceres em questão de segundos – tarefas que manualmente poderiam levar dias ou semanas.

Exemplos de aplicação incluem:

- **Resumos automáticos:** sistemas de IA geram sínteses de proposições, facilitando a leitura rápida pelos vereadores e servidores;
- **Comparativos de projetos:** a IA identifica diferenças entre versões de leis e emendas, destacando mudanças de texto e implicações legais;
- **Análise de jurisprudência e impacto legal:** algoritmos podem cruzar



## CAPÍTULO 9 - O PAPEL DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E DA AUTOMAÇÃO

proposições com normas existentes e decisões judiciais relevantes, fornecendo alertas sobre possíveis conflitos e riscos;

- **Classificação de temas e prioridades:** sistemas inteligentes categorizam projetos por área de atuação, urgência ou relevância social, auxiliando na priorização da pauta legislativa.

Segundo estudo do Interlegis/Senado (2024), câmaras que aplicaram IA na análise legislativa aumentaram a produtividade em até 35% e reduziram significativamente erros de interpretação e inconsistências jurídicas. Além disso, a prática promove mais transparência, pois relatórios gerados automaticamente podem ser disponibilizados ao público em linguagem simples.

### 4. Riscos, limites éticos e segurança da informação

A incorporação da IA e da automação no Legislativo traz benefícios, mas também exige atenção a riscos, ética e segurança da informação.

Entre os principais riscos estão:

- **Dependência tecnológica:** excesso de automação sem capacitação pode gerar vulnerabilidade operacional;
- **Privacidade de dados:** sistemas manipulam informações pessoais e sensíveis, exigindo compliance com a LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados);
- **Transparência e explicabilidade:** decisões baseadas em IA devem ser compreensíveis para parlamentares, servidores e cidadãos;
- **Risco de viés algorítmico:** dados históricos podem gerar recomendações distorcidas se não forem corretamente auditados.

A segurança da informação deve contemplar criptografia, autenticação de usuários, backups automáticos e protocolos de acesso restrito, além de auditorias periódicas para prevenir incidentes cibernéticos.



É imprescindível que a implementação de IA esteja acompanhada de regulamentação interna, códigos de conduta digital e formação ética de servidores, garantindo uso responsável e seguro das novas tecnologias.

## **5. Preparando a Câmara para o futuro digital**

Preparar a Câmara para o futuro digital envolve estratégia, capacitação e cultura organizacional. A digitalização não se limita à instalação de softwares; ela exige uma abordagem holística que inclua:

- Revisão de processos internos para eliminar redundâncias;
- Capacitação contínua de vereadores, assessores e servidores;
- Criação de comitês de inovação para avaliar novas tecnologias;
- Integração de sistemas com portais de transparência e SIAFIC;
- Planejamento de contingência para segurança da informação.

O objetivo é criar um Legislativo ágil, transparente e orientado a resultados, capaz de atender às demandas de um cidadão digital que espera informação rápida, interação eficiente e resultados concretos. A adoção de IA, automação e chatbots é, portanto, uma etapa essencial de uma transformação mais ampla, que combina tecnologia, governança e cultura de inovação.

Com a aplicação desses princípios, as Câmaras Municipais podem atingir altos níveis de eficiência administrativa, engajamento social e prestação de contas transparente, estabelecendo um novo padrão de governança local e consolidando a confiança pública.



# CAPÍTULO 10 - RUMO À CÂMARA DO FUTURO

## 1. Passo a passo para transformar a Câmara Municipal

Transformar uma Câmara Municipal em uma instituição eficiente, transparente e orientada a resultados requer um processo estruturado, baseado em planejamento estratégico, modernização administrativa, uso de tecnologia e engajamento cidadão. O primeiro passo é realizar um diagnóstico completo da instituição, identificando pontos fortes, gargalos, recursos disponíveis e lacunas de capacitação. Isso envolve mapear processos internos, analisar fluxos de trabalho, verificar a infraestrutura tecnológica e avaliar a formação e competências dos servidores e vereadores.

O segundo passo consiste na definição de metas estratégicas alinhadas à realidade do município. Metas como redução do tempo de tramitação de projetos, ampliação do acesso à informação, aumento da participação cidadã e melhoria da eficiência administrativa devem ser claras, mensuráveis e temporalmente definidas. Esse planejamento deve integrar os indicadores de desempenho, permitindo monitoramento contínuo e avaliação de resultados.

O terceiro passo é a modernização tecnológica, que inclui a adoção de sistemas de protocolo digital, gestão documental, votação eletrônica, automação de processos e dashboards de acompanhamento. Essas ferramentas reduzem burocracia, minimizam erros humanos e possibilitam uma visão clara do desempenho institucional. A integração com portais de transparência e SIAFIC garante alinhamento com normas de controle e prestação de contas.

O quarto passo envolve a capacitação contínua de servidores, assessores e vereadores. Treinamentos sobre gestão pública, legislação atualizada, uso de tecnologias, análise de dados e comunicação institucional são essenciais para



que a transformação seja sustentável. A formação deve ser contínua, prática e adaptada às demandas do Legislativo Municipal.

Por fim, é necessário estabelecer mecanismos de governança e monitoramento que garantam que a modernização se mantenha ao longo do tempo. Comissões de inovação, comitês de acompanhamento e auditorias internas periódicas fortalecem a cultura de resultados e asseguram que processos e tecnologias sejam constantemente aprimorados. A transformação não é apenas técnica, mas também cultural, exigindo comprometimento de toda a Câmara com eficiência, ética e transparência.

## 2. Cronograma sugerido de modernização em etapas

Para garantir uma transformação organizada, recomenda-se dividir o processo em etapas estruturadas, com prazos e responsáveis definidos. Um cronograma típico pode ser:

- **Etapa de diagnóstico (0–3 meses):** análise da estrutura, processos internos, tecnologia disponível e competências da equipe. Entrevistas com vereadores, servidores e cidadãos ajudam a identificar prioridades.
- **Etapa de planejamento estratégico (3–6 meses):** definição de metas, indicadores e plano de ação detalhado. Inclui estabelecimento de prioridades e alocação de recursos.
- **Etapa de capacitação inicial (6–9 meses):** treinamento básico em gestão, uso de sistemas digitais e legislação vigente.
- **Etapa de implantação tecnológica (9–15 meses):** implementação de sistemas de protocolo digital, gestão documental, votação eletrônica e dashboards.
- **Etapa de comunicação e engajamento (12–18 meses):** lançamento de portais de transparência, redes sociais institucionais e programas de participação cidadã.



- **Etapa de monitoramento e ajustes contínuos (18–24 meses):** avaliação de resultados, auditorias internas, revisão de processos e ajustes nos indicadores.

Este cronograma garante que a transformação seja gradual e sustentável, minimizando impactos sobre as atividades legislativas cotidianas e permitindo aprendizado progressivo.

### 3. Estratégias de engajamento político e institucional

O engajamento político e institucional é essencial para que a modernização seja efetiva. Estratégias incluem:

- **Diálogo constante com o Executivo:** reuniões regulares e comissões conjuntas fortalecem a governança e reduzem conflitos.
- **Participação de conselhos e sociedade civil:** audiências públicas, consultas online e laboratórios legislativos ampliam a legitimidade das decisões.
- **Parcerias acadêmicas e consorciais:** universidades e consórcios regionais oferecem suporte técnico, capacitação e inovação aplicada ao Legislativo.
- **Comunicação institucional moderna:** transparência ativa via portais, redes sociais, boletins e newsletters mantém a população informada e engajada.

Essas ações fortalecem a confiança e colaboração entre poderes, servidores e cidadãos, criando um ambiente propício à transformação contínua.

### 4. O vereador do futuro: perfil, competências e postura pública

O vereador do futuro combina habilidades técnicas, digitais e sociais. Ele deve possuir:



- **Formação e atualização contínua:** domínio da legislação, gestão pública e análise de políticas públicas;
- **Competências digitais:** habilidade no uso de sistemas legislativos, análise de dados e comunicação online;
- **Capacidade de liderança e mediação:** habilidade para articular interesses diversos e propor soluções consensuais;
- **Postura ética e transparente:** compromisso com prestação de contas, probidade e participação cidadã;
- **Visão estratégica:** foco em resultados, priorizando impactos concretos para a população e inovação legislativa.

Esse perfil permite que o parlamentar seja agente de transformação, capaz de atuar com eficiência, representar efetivamente a sociedade e impulsionar a modernização da Câmara.

## 5. Conclusão: o Legislativo como exemplo de gestão e inovação

O Legislativo Municipal tem diante de si a oportunidade de se tornar um exemplo de gestão pública eficiente, transparente e inovadora. A modernização, quando estruturada e orientada a resultados, transforma a Câmara em um órgão que entrega soluções reais à população, fortalece a democracia local e aumenta a confiança social.

Câmaras que adotam planejamento estratégico, tecnologias digitais, governança colaborativa e capacitação contínua demonstram que eficiência administrativa e participação cidadã são compatíveis. O Legislativo do século XXI não é apenas normativo, mas também gestor de políticas públicas, inovador e transparente.

Ao investir em processos modernos, indicadores de desempenho, automação e inteligência artificial, a Câmara se torna ágil, responsável e adaptável às demandas de um cidadão digital, informado e exigente. Parcerias



## CAPÍTULO 10 - RUMO À CÂMARA DO FUTURO

com universidades, consórcios regionais, conselhos e sociedade civil consolidam uma rede de apoio técnico e político, ampliando capacidade de ação e sustentabilidade institucional.

O caminho para a Câmara do futuro é contínuo: exige cultura de inovação, disciplina na execução e comprometimento ético. Vereadores, servidores e gestores que adotam essas práticas criam uma instituição que não apenas legisla, mas transforma vidas, servindo de referência para municípios de todo o Brasil.



# SOBRE ALBERT MOREIRA



Albert Moreira (@albert.moreira) é doutor em Computação de Alto Desempenho e possui MBA em Comércio Internacional. Ele é um consultor estratégico dedicado à modernização da gestão pública por meio da inteligência artificial e de soluções orientadas pela eficiência.

É fundador da Viva Innovation, uma empresa que capacita governos com tecnologias inteligentes para acelerar processos de compras públicas, planejamento e tomada de decisões baseadas em dados. Sob sua liderança, a empresa implementou sistemas avançados com inteligência artificial que automatizam compras públicas, conformidade e planejamento institucional com precisão e escala.

Albert também é fundador da Viva Academy, uma plataforma educacional que oferece a líderes públicos e consultores ferramentas práticas para aplicar a inteligência artificial na governança, resiliência urbana e transformação regulatória.

Com sólida experiência em inovação, tecnologia e modernização do setor público, Albert liderou iniciativas de impacto em diversas instituições.



## SOBRE ALBERT MOREIRA

Seu trabalho ajuda cidades e governos a simplificarem a complexidade, garantirem conformidade legal e alcançarem resultados de alto desempenho em áreas críticas como infraestrutura, orçamento e sustentabilidade.

Ele é autor de dois livros influentes:

- **Cidades Inteligentes:** Um Guia Prático para Gestores Públicos, Consultores Independentes e Cidadãos Conscientes.
- **Mudanças Climáticas:** Planejando Cidades Resilientes com Inteligência Artificial.

Sua missão é inspirar uma nova era de transformação digital e tomada de decisão inteligente na administração pública em todo o mundo.



# ANEXOS

## 1. Modelos de diagnósticos institucionais

O diagnóstico institucional é o ponto de partida para qualquer processo de modernização do Legislativo Municipal. Ele permite identificar pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças, fornecendo informações essenciais para o planejamento estratégico. Um modelo de diagnóstico completo deve abranger estrutura organizacional, processos internos, recursos humanos, tecnologia, comunicação e indicadores de desempenho.

Para a estrutura organizacional, o diagnóstico deve mapear cargos, funções, comissões e fluxos de decisão, avaliando se há sobreposição de responsabilidades ou lacunas de gestão. É importante identificar áreas críticas, como assessoria jurídica, protocolo, secretaria administrativa e comunicação institucional, verificando se estão adequadamente dimensionadas.

No que se refere aos processos internos, é necessário analisar rotinas de tramitação de projetos, elaboração de pareceres, protocolização de documentos e gestão de sessões legislativas. Processos redundantes ou excessivamente manuais devem ser destacados, indicando oportunidades para automação e simplificação.

O recursos humanos também é objeto de análise: quantidade de servidores, distribuição de competências, nível de capacitação e aderência a boas práticas de gestão pública. Um levantamento detalhado permite identificar necessidades de treinamento, capacitação em tecnologia, comunicação e análise legislativa.

A tecnologia é um componente essencial: sistemas utilizados, integração de bases de dados, infraestrutura de hardware e software, protocolos de segurança e acesso à informação. Avaliar a maturidade digital da Câmara é fundamental para definir quais soluções podem ser implementadas imediatamente e quais demandam planejamento de médio prazo.



## ANEXOS

O diagnóstico inclui ainda a comunicação institucional, verificando presença em portais, redes sociais, boletins informativos e transparência ativa. A avaliação deve identificar se o cidadão tem acesso fácil e claro às informações, se há indicadores de desempenho disponíveis e se existe interação com a sociedade civil.

Por fim, a análise de indicadores de desempenho e resultados é essencial. Metas de tramitação de projetos, frequência de sessões, participação cidadã e cumprimento de prazos legais devem ser registrados, permitindo comparar a situação atual com benchmarks de boas práticas em outros legislativos municipais.

Um modelo sugerido pode ser estruturado em planilhas ou formulários digitais, contemplando cada área com notas, comentários e propostas de melhoria, garantindo clareza e objetividade na coleta de dados.

## **2. Sugestão de plano de ação para modernização da Câmara**

A elaboração de um plano de ação deve partir do diagnóstico institucional, definindo metas, responsáveis, prazos, recursos necessários e indicadores de acompanhamento. A primeira etapa inclui a priorização de áreas críticas, como digitalização de processos, capacitação de servidores e fortalecimento da comunicação institucional.

O plano deve detalhar ações específicas, como implementação de sistema de protocolo eletrônico, criação de dashboards de acompanhamento, capacitação em legislação e gestão pública, modernização de comissões e revisão de fluxos administrativos. Cada ação deve ter responsável definido e prazo realista para execução.

Também é fundamental integrar estratégias de engajamento cidadão e participação social, promovendo audiências públicas, consultas online e parcerias com universidades. Esse enfoque garante que a modernização não seja apenas interna, mas impacte positivamente a população.

O plano deve prever ainda indicadores de desempenho que permitam



monitorar resultados, como redução do tempo médio de tramitação de projetos, aumento da transparência percebida pelos cidadãos e melhoria na qualidade dos pareceres e relatórios.

Além disso, recomenda-se a criação de comitês de inovação e acompanhamento, responsáveis por revisar periodicamente o progresso, identificar obstáculos e propor ajustes. Isso garante continuidade e sustentabilidade às ações planejadas.

### **3. Ferramentas gratuitas e de baixo custo para uso legislativo**

Diversas ferramentas digitais podem apoiar a gestão legislativa com baixo investimento ou gratuitamente:

- **Google Workspace:** permite criação e compartilhamento de documentos, planilhas, apresentações e formulários online;
- **Trello ou Asana:** gestão de tarefas e acompanhamento de projetos legislativos;
- **WhatsApp Business:** comunicação direta com cidadãos, envio de comunicados e atendimento a demandas simples;
- **Zoom ou Google Meet:** realização de sessões virtuais e reuniões de comissões;
- **Canva:** criação de materiais gráficos, boletins informativos e posts para redes sociais;
- **e-SIC e Portal da Transparência:** integração para facilitar o acesso às informações públicas;
- **Google Data Studio / Power BI Desktop (versão gratuita):** criação de dashboards e painéis de indicadores;
- **GitBook ou Notion:** organização de manuais, regulamentos e processos



internos.

Essas ferramentas podem ser combinadas, integradas e utilizadas de maneira estratégica para aumentar eficiência, reduzir custos e ampliar a transparéncia legislativa.

#### **4. Glossário de termos técnicos**

O glossário é essencial para garantir que vereadores, assessores, servidores e cidadãos compreendam linguagem técnica e siglas do Legislativo. Alguns termos essenciais incluem:

- **Câmara Municipal:** órgão legislativo de caráter colegiado em nível municipal, responsável por legislar, fiscalizar e representar a população;
- **Projeto de Lei (PL):** proposição legislativa submetida à Câmara para aprovação;
- **Parecer:** análise técnica ou jurídica emitida sobre projetos ou matérias;
- **Comissão Permanente:** grupo de trabalho da Câmara que analisa temas específicos;
- **Transparéncia Ativa:** disponibilização de informações públicas de forma proativa e contínua;
- **SIAFIC:** Sistema de Administração Financeira e Controle;
- **Governança Colaborativa:** modelo de gestão baseado em parcerias entre poderes, sociedade civil e instituições de apoio;
- **Dashboard:** painel visual de indicadores de desempenho;
- **Chatbot:** software que simula conversas humanas para atendimento ou suporte;



## ANEXOS

- **Inteligência Artificial (IA):** sistemas capazes de processar informações, aprender e gerar insights;
- **Automação:** uso de sistemas e tecnologias para execução de tarefas repetitivas;
- **LGPD:** Lei Geral de Proteção de Dados, regulamentando o uso de informações pessoais.

O glossário pode ser ampliado conforme novas ferramentas, sistemas e práticas forem adotados, garantindo compreensão e padronização na comunicação institucional e técnica da Câmara.

