Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão Pública (FACE)
Departamento de Administração (ADM)
Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal

ROGERIO PACHECO BRAS

COMO ELABORAR PROJETO NO LEGISLATIVO: GOVERNANÇA E GESTÃO DE INICIATIVAS PÚBLICAS NO CONTEXTO MUNICIPAL A PARTIR DE ANÁLISE DOCUMENTAL DA ESCOLA DO LEGISLATIVO DE SANT'ANA DO LIVRAMENTO (2022–2025)

Brasília
2026

Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão Pública (FACE)
Departamento de Administração (ADM)
Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal

Rogerio Pacheco Bras

COMO ELABORAR PROJETO NO LEGISLATIVO: GOVERNANÇA E GESTÃO DE INICIATIVAS PÚBLICAS NO CONTEXTO MUNICIPAL A PARTIR DE ANÁLISE DOCUMENTAL DA ESCOLA DO LEGISLATIVO DE SANT'ANA DO LIVRAMENTO (2022–2025)

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Administração e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Orientador: Prof. Dr. Alex Laquis Resende

Brasília
2026

CIP - Catalogação na Publicação

Pacheco Bras, Rogerio.
PB823cc COMO SE FAZ PROJETO NO LEGISLATIVO: GOVERNANÇA E GESTÃO DE INICIATIVAS PÚBLICAS NO CONTEXTO MUNICIPAL A PARTIR DE ANÁLISE DOCUMENTAL DA ESCOLA DO LEGISLATIVO DE SANT'ANA DO LIVRAMENTO (2023–2025) / Rogerio Pacheco Bras;

Orientador: Alex Laquis Resende. Brasília, 2026.
35 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização - Especialização em Gestão Pública Municipa) Universidade de Brasília, 2026.

1. Gestão Pública Municipal. 2. Escola do Legislativo. 3. Governança. 4. Gestão de Projetos. I. Laquis Resende, Alex, orient. II. Título.

Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão Pública (FACE)
Departamento de Administração (ADM)
Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal

FOLHA DE APROVAÇÃO

Rogerio Pacheco Bras

COMO ELABORAR PROJETO NO LEGISLATIVO: GOVERNANÇA E GESTÃO DE INICIATIVAS PÚBLICAS NO CONTEXTO MUNICIPAL A PARTIR DE UMA ANÁLISE DOCUMENTAL DA ESCOLA DO LEGISLATIVO DE SANT'ANA DO LIVRAMENTO (2022–2025)

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Departamento de Administração e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Orientador: Prof. Dr. Alex Laquis Resende

Data de aprovação: 29/06/2026.

_____
Prof. Dr. Alex Laquis Resende
Orientador

_____
Prof. Dr. Cláudio Moreira Santana
Professor - Examinador

Brasília
2026

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Fábio Augusto Souza, meu chefe, o “Carioca”, que me abriu as portas da gestão pública e me ensinou, na prática, o valor da confiança. Foi quem acreditou em mim quando tudo ainda era projeto, quando as ideias estavam em construção e os processos em formação. Confiou no meu jeito de pensar, na minha ética, nas minhas inquietações e, sobretudo, na minha capacidade de aprender e de servir.

Sua confiança diária, seu incentivo constante e sua forma de liderar foram decisivos para que eu escolhesse permanecer, crescer e me comprometer com o serviço público. Este trabalho não carrega apenas um percurso acadêmico, carrega a marca de alguém que acreditou que eu poderia me tornar um bom gestor antes mesmo de eu ter plena certeza disso.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, do jeito mais profundo e afetuoso que posso, a Sandra Canabarro, minha dinda, professora que atravessou minha vida em um dos períodos mais delicados da minha juventude e que foi, muitas vezes, abrigo, orientação e cuidado. Sua presença foi decisiva para que eu não desistisse, para que eu acreditasse em mim e para que eu entendesse que educação é, antes de tudo, um gesto de humanidade.

Ela me ensinou conteúdos, valores e posturas que seguem comigo até hoje. Ensinou pelo exemplo, pela escuta, pela sensibilidade e pela forma ética e humana de estar no mundo. Carrego o vínculo afetivo construído naquele tempo e a certeza de que sua atuação como educadora moldou quem eu sou.

Agradeço a Mauro Altino, meu grande amigo, colega de trabalho e parceiro de caminhada, que esteve presente em momentos decisivos da minha vida e sempre acredita em mim diante de oportunidades e desafios. Tua confiança, teu apoio e a tua generosidade contribuíram diretamente para que eu construísse meu espaço na instituição que me acolheu, com responsabilidade, compromisso e senso de pertencimento.

Agradeço, com carinho, ao meu amor, Lucas, pelos estudos compartilhados, pelo incentivo constante e pela forma como um sempre estimulou o outro a seguir adiante, mesmo nos momentos de cansaço. Pela presença que se fez sentir mesmo à distância, pelas conversas que aguentaram rotinas e cidades, e pelo apoio firme enquanto pensamos e construímos, juntos, nosso futuro.

"O maior líder não é necessariamente aquele que faz as maiores coisas. Ele é aquele que faz com que as pessoas façam coisas grandiosas." — Ronald Reagan

RESUMO

O presente trabalho analisa como a Escola do Legislativo organiza, coordena e institucionaliza iniciativas públicas no contexto do Poder Legislativo municipal, tomando como referência a experiência da Escola do Legislativo de Sant'Ana do Livramento - RS no período de 2022 a 2025. Partindo do reconhecimento de que o Legislativo municipal exerce funções que extrapolam a deliberação normativa, o estudo discute o papel dessa instituição na estruturação e condução de projetos e iniciativas públicas. A pesquisa adota abordagem qualitativa, de natureza descritivo-analítica, fundamentada em análise documental de relatórios institucionais, normas internas e documentos oficiais da Câmara de Vereadores do município. O referencial teórico articula contribuições da literatura sobre gestão pública municipal, governança pública e gestão de projetos no setor público, permitindo examinar os arranjos institucionais, os mecanismos de coordenação e os processos de institucionalização das iniciativas desenvolvidas. Os resultados indicam que a Escola do Legislativo constitui um espaço institucional relevante para a organização e articulação de iniciativas públicas, evidenciando tanto potencialidades quanto limitações associadas à governança, à capacidade organizacional e à consolidação de práticas institucionais. O estudo contribui para o debate sobre o papel do Legislativo municipal na gestão pública contemporânea e aponta caminhos para futuras pesquisas sobre governança e projetos públicos em contextos locais.

Palavras-chave: Gestão Pública Municipal. Governança Pública. Gestão de Projetos. Poder Legislativo. Escola do Legislativo.

ABSTRACT

This study analyzes how the School of the Legislative Branch organizes, coordinates, and institutionalizes public initiatives within the context of the municipal Legislative Branch, taking as reference the experience of the School of the Legislative of Sant'Ana do Livramento between 2022 and 2025. Based on the recognition that the municipal Legislative Branch performs functions that go beyond normative deliberation, the research examines its role in structuring and conducting institutional projects and public initiatives. The study adopts a qualitative, descriptive-analytical approach, grounded in documentary analysis of institutional reports, internal regulations, and official documents issued by the City Council. The theoretical framework articulates contributions from the literature on municipal public management, public governance, and project management in the public sector, enabling an examination of institutional arrangements, coordination mechanisms, and processes of institutionalization. The findings indicate that the School of the Legislative Branch constitutes a relevant institutional space for organizing and articulating public initiatives, revealing both strengths and limitations related to governance, organizational capacity, and the consolidation of institutional practices. The study contributes to the debate on the role of municipal legislative bodies in contemporary public management and points to avenues for further research on governance and public projects in local contexts.

Keywords: Municipal Public Management. Public Governance. Project Management. Legislative Branch. School of the Legislative Branch.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 — Categorias analíticas e fundamentos teóricos da pesquisa: ……. 28

Quadro 2 — Manifestações empíricas por categoria analítica e documentos de referência: 37

SUMÁRIO

SUMÁRIO 11

1. INTRODUÇÃO 12

2. REFERENCIAL TEÓRICO 15

2.1 Gestão pública municipal, democracia e governança 15

2.2 Gestão de projetos no setor público 18

2.3 Governança de projetos e iniciativas públicas no Poder Legislativo 21

2.4 A Escola do Legislativo de Sant'Ana do Livramento – RS no contexto da gestão pública municipal 23

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA 26

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES 29

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 39

Referências 43

1. INTRODUÇÃO

A gestão pública municipal tem sido progressivamente desafiada a lidar com problemas públicos complexos, cuja resolução demanda respostas institucionais articuladas, capacidade de coordenação entre diferentes organizações e o uso estratégico de instrumentos de planejamento (Arretche, 2012; Secchi, 2016). Nesse contexto, a atuação do poder público ultrapassa a execução rotineira de políticas setoriais e passa a envolver a formulação, a implementação e a coordenação de iniciativas públicas orientadas a objetivos específicos, frequentemente estruturadas sob a forma de projetos (Matias-Pereira, 2018; Souza, 2006). Diante disso, tal cenário exige arranjos organizacionais fluidos e processos decisórios inovadores, capazes de articular múltiplos atores, recursos e interesses no interior das instituições públicas (Paula, 2005).

Tradicionalmente associado às funções normativas, fiscalizatórias e deliberativas, o Poder Legislativo municipal tem sido compreendido como um espaço voltado estritamente à produção legal e ao controle político-administrativo do Executivo (Mainwaring & Shugart, 1997; Santos, 2001). No entanto, essa perspectiva clássica tem se mostrado insuficiente para captar a complexidade das práticas institucionais contemporâneas. Em contraposição à rigidez desse modelo tradicional, defende-se que o Legislativo passa a desempenhar funções voltadas à promoção de ações formativas, à articulação de redes e à coordenação de projetos direcionados ao fortalecimento da democracia e da capacidade administrativa local (Avritzer, 2002; Pacheco, 2002). Essa ampliação funcional, embora tensionada pelo risco de sobreposição de papéis com o Executivo, insere definitivamente o parlamento local no debate sobre governança pública e sobre a flexibilização dos arranjos institucionais necessários à coprodução de respostas públicas eficazes (Peters, 2011).

Nesse sentido, a noção de governança pública oferece um referencial analítico relevante para compreender como diferentes atores institucionais se articulam na formulação e na condução de iniciativas complexas (Rhodes, 1996). A governança desloca o foco exclusivo das hierarquias formais e enfatiza a coordenação horizontal, a cooperação entre unidades organizacionais e a construção de capacidades institucionais que viabilizam a ação coletiva no setor público (Peters, 2011). Contudo, teóricos alertam que essa articulação em rede não anula os conflitos de interesse e as assimetrias de poder inerentes ao Estado (Jessop, 2002). Aplicada ao contexto

municipal, essa perspectiva permite analisar como estruturas internas ao Legislativo podem assumir papéis estratégicos na organização de projetos que extrapolam a função legislativa tradicional, contribuindo para a coprodução de bens públicos e para o fortalecimento institucional (Paula, 2005).

A gestão de projetos no setor público emerge, assim, como um campo de práticas e saberes que dialoga diretamente com esses desafios de coordenação. Diferentemente do ambiente corporativo, orientado predominantemente pelo lucro e pela eficiência técnica (Shenhar & Dvir, 2007), a gestão de projetos públicos está imersa em contextos marcados por restrições normativas rígidas, controles institucionais difusos e múltiplos stakeholders com demandas conflitantes (Matias-Pereira, 2017). Tais iniciativas são permeadas por dimensões políticas e institucionais, o que exige modelos gerenciais capazes de conciliar o planejamento técnico, a coordenação de coalizões e a *accountability* democrática (Bresser-Pereira, 1996). No âmbito municipal, essas características se tornam ainda mais evidentes, dada a proximidade direta entre o Estado e a sociedade civil, tensionada pela recorrente limitação de recursos organizacionais (Matias-Pereira, 2017).

Diante desse panorama, o presente trabalho analisa os arranjos de governança e a gestão de iniciativas públicas no contexto do Poder Legislativo municipal, tomando como objeto de estudo a experiência da Escola do Legislativo de Sant'Ana do Livramento -RS durante o recorte temporal de 2022 a 2025. A Escola do Legislativo constitui uma estrutura institucional recente, vinculada à Câmara de Vereadores, voltada à promoção de ações formativas, à implementação de projetos e ao fortalecimento democrático local (Pacheco, 2002; Paula, 2005). Assim, sua atuação oferece um campo empírico profícuo para examinar como tais iniciativas são concebidas, coordenadas e institucionalizadas no interior do parlamento, mapeando os desafios operacionais e as potencialidades associadas a esse modelo de gestão pública.

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa documental de abordagem qualitativa (Cellard, 2012). A coleta de dados delimita-se exclusivamente ao exame de fontes primárias, compreendendo relatórios institucionais, atas, resoluções, planos de trabalho e demais documentos oficiais emitidos pela Câmara de Vereadores e pela própria Escola do Legislativo. A partir desse *corpus* documental,

a investigação visa compreender como a referida instituição organiza, coordena e institucionaliza suas iniciativas públicas, sem recorrer a interações de campo ou metodologias interventivas. A análise fundamenta-se na triangulação entre o referencial teórico e as evidências documentais, contribuindo para o debate sobre o papel do parlamento municipal na gestão pública contemporânea e sobre os modelos de governança aplicáveis em contextos locais.

Dessa forma, o objetivo geral do trabalho consiste em analisar a governança, a coordenação e a institucionalização das iniciativas públicas da Escola do Legislativo de Sant'Ana do Livramento - RS, no período de 2022 a 2025, a partir de seus registros documentais oficiais. Para alcançar esse propósito, estabelecem-se os seguintes objetivos específicos:

a) Compreender, por meio da literatura especializada, o papel da gestão de projetos como instrumento de organização da ação pública na administração municipal;

b) Mapear, nos documentos oficiais da Escola do Legislativo, os elementos de governança que orientam a condução de suas iniciativas;

c) Identificar as instâncias e os mecanismos formais de coordenação institucional previstos na documentação analisada;

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão pública municipal, democracia e governança

A evolução da administração pública contemporânea é marcada por um processo de reconfiguração estrutural e funcional do Estado, impulsionado pela necessidade de responder à crescente complexidade dos problemas sociais (Rhodes, 1996; Secchi, 2016). Historicamente pautado pelo modelo burocrático weberiano que, por sua vez, é caracterizado pela rigidez hierárquica, impessoalidade e apego estrito aos procedimentos formais, o aparato estatal mostrou-se progressivamente anacrônico diante das demandas por eficiência, flexibilidade e legitimidade democrática surgidas a partir do final do século XX (Bresser-Pereira, 1996; Peters, 2011). No cenário brasileiro, essa transição de paradigmas coincide com o processo de redemocratização e com a promulgação da Constituição Federal de 1988, que descentralizou competências tributárias e administrativas, elevando o município ao status de ente federativo autônomo e transformando o espaço local no principal palco de formulação e execução de políticas públicas (Arretche, 2012; Souza, 2006).

Essa transferência de responsabilidades para o nível municipal não apenas sobrecarregou a capacidade administrativa local, mas também alterou a dinâmica da tomada de decisão. A gestão pública municipal passou a ser tensionada por duas forças complementares: de um lado, a exigência gerencial por eficiência e otimização de recursos escassos (Matias-Pereira, 2017); de outro, a demanda democrática por maior transparência, controle social e participação cidadã (Avritzer, 2002; Paula, 2005). Diante desse duplo desafio, a atuação governamental isolada e verticalizada tornou-se insuficiente para atender às expectativas dos cidadãos, abrindo espaço para a emergência do conceito de governança pública.

A governança, no contexto da administração local, desloca o foco analítico da autoridade soberana do Executivo para dar lugar a arranjos institucionais plurais e horizontais, nos quais múltiplos atores, estatais e não estatais, cooperam na coprodução de respostas públicas (Peters, 2011). Longe de significar o esvaziamento do Estado, a governança pública exige o fortalecimento das capacidades institucionais das próprias estruturas de estado, as quais assumem novas funções de coordenação em rede, mediação de conflitos e indução de práticas democráticas (Jessop, 2002; Paula, 2005). É sob essa perspectiva dialética, que articula a eficiência gerencial interna à legitimidade democrática externa, que se é possível compreender as

inovações organizacionais e os novos papéis desempenhados pelas instâncias do poder local.

Sob essa óptica, a gestão pública municipal constitui o epicentro da consolidação democrática contemporânea, visto que o nível local configura o espaço onde a ação estatal se materializa de forma imediata na experiência da cidadania. Se por um lado essa proximidade sociopolítica potencializa os mecanismos de participação, accountability e responsividade institucional, por outro, ela maximiza a complexidade da governança local (Abrucio & Loureiro, 2018). Os municípios encontram-se no cerne de uma assimetria federativa crônica, sendo compelidos a equalizar demandas sociais crescentemente complexas e restrições orçamentárias severas a limitações de capacidade institucional e técnica (Arretche, 2012). Ademais, a gestão local opera em uma arena política de alta volatilidade, marcada por disputas partidárias, alternâncias de poder e pressões imediatistas por resultados visíveis, o que torna o ambiente municipal singularmente desafiador para a coordenação estratégica e para a sustentabilidade da ação pública a longo prazo (Abrucio & Loureiro, 2018).

No contexto democrático, a administração pública municipal ultrapassa a lógica estritamente burocrática e passa a incorporar processos contínuos de articulação política, negociação e coordenação interinstitucional. A gestão pública deixa de ser compreendida apenas como execução de normas e passa a ser entendida como um campo de decisões estratégicas que envolvem múltiplos atores, interesses e arenas decisórias. Nesse cenário, o gestor público atua como mediador de demandas e coordenador de recursos, buscando conciliar exigências legais, expectativas sociais e objetivos institucionais, o que amplia significativamente a complexidade do processo decisório (Secchi, 2019).

Sob essa égide, a noção de governança emerge como um referencial analítico fundamental para compreender a organização da ação pública em ambientes democráticos e institucionalmente complexos. A governança refere-se à capacidade técnico-política do Estado de coordenar atores, recursos e processos em ambientes nos quais o poder decisório é distribuído e compartilhado (Peters, 2011). No âmbito municipal, esse conceito ganha relevância singular, uma vez que os governos locais dependem de cooperação interinstitucional, articulação com a sociedade civil e

alinhamento com governos demais entes federativos para viabilizar suas diretrizes institucionais (Matias-Pereira, 2017). Acerca dessa dinâmica no setor público, Matias -Pereira (2017) sintetiza:

> A governança no setor público está associada à capacidade do Estado de articular interesses diversos, coordenar atores institucionais e promover ações orientadas ao interesse público, em ambientes marcados por restrições legais, políticas e administrativas (p. 109).

Por conseguinte, a efetividade da governança pública no nível municipal está diretamente relacionada à capacidade institucional dos governos locais. Municípios caracterizados por estruturas administrativas frágeis tendem a enfrentar obstáculos para planejar, implementar e monitorar políticas e iniciativas de interesse coletivo. Nesse sentido, a governança descolar-se-ia de modelos puramente normativos ou discursos institucionais abstratos, materializando-se em práticas organizacionais perenes, rotinas administrativas e instrumentos gerenciais que orientam a ação pública no cotidiano das instituições (Abrucio e Franzese, 2013).

A partir dessa perspectiva, a gestão pública municipal passa a ser analisada não apenas pelo prisma de resultados finalísticos, mas também em relação à consistência dos processos que sustentam a ação governamental. O planejamento, a coordenação e o acompanhamento sistemático das iniciativas públicas assumem papel estratégico, sobretudo em cenários marcados por escassez de recursos e elevada complexidade institucional. Inversamente, a ausência, ou fragilidade desses elementos, tende a produzir intervenções fragmentadas, descontinuidades administrativas e baixa capacidade de institucionalização das ações desenvolvidas (Paula, 2005). Diagnosticando esse fenômeno Paula (2005) acrescenta:

> Os limites da gestão pública contemporânea estão menos associados à ausência de políticas e mais à dificuldade de construir capacidades institucionais que garantam coordenação, continuidade e aprendizado organizacional no interior do Estado (p. 94).

Nessa linha de reflexão, a adoção de instrumentos de gestão que favoreçam a clareza de objetivos, definição precisa de responsabilidades e monitoramento das ações torna-se imperativa para o fortalecimento da governança local. No contexto municipal, tais ferramentas contribuem para mitigar improvisações, elevar a previsibilidade administrativa e assegurar maior coerência entre planejamento e execução. Essa articulação simbiótica entre governança e instrumentos de gestão

constitui uma base analítica importante para desvelar a organização da ação pública no nível local (Secchi, 2019).

Em suma, compreender a gestão pública municipal a partir do nexo causal entre democracia, governança e capacidade institucional permite lançar luz sobre as barreiras e as potencialidades da atuação estatal no nível local. Essa abordagem oferece o estofo teórico necessário para examinar como iniciativas públicas são concebidas, organizadas e executadas no interior das instituições municipais, especialmente aquelas estruturas que operam por meio de programas e projetos institucionais singulares, como é o caso das estruturas vinculadas ao Poder Legislativo Local.

2.2 Gestão de projetos no setor público

A gestão de projetos tem sido progressivamente incorporada ao setor público como um instrumento analítico e operacional capaz de organizar iniciativas específicas, temporárias e orientadas a objetivos definidos. Esse paradigma estrutura a ação governamental em torno de sistemas planejamento, coordenação e controle institucional (Matias-Pereira, 2017). Diferentemente da lógica da rotina administrativa tradicional, eminentemente processual e voltada à autorreprodução formal, os projetos permitem desenhar ações com maior nitidez quanto a prazos, matrizes de responsabilidades e resultados finalísticos esperados. No contexto da administração pública, essa abordagem associa-se à busca por racionalidade organizacional e ao adensamento da capacidade estatal, sobretudo em ambientes institucionais caracterizados por escassez de recursos e por dinâmicas decisórias complexas (Secchi, 2019).

No entanto, a transposição de modelos gerenciais originários do setor privado para a esfera pública exige adaptações ontológicas e metodológicas profundas. Enquanto o gerenciamento de projetos corporativos pauta-se majoritariamente pela previsibilidade técnica e pela eficiência alocativa (Kerzner, 2017), as organizações públicas operam sob o império de marcos legais rígidos, princípios de direito administrativo e sistemas de controle interno e externo hipertrofiados. Sob essa perspectiva dialética, a gestão de projetos no setor público transcende a mera aplicação mecânica de ferramentas de engenharia de produção ou guias prescritivos;

ela configura um arranjo institucional complexo que tensiona e articula dimensões administrativas, vetores políticos e restrições normativas (Matias-Pereira, 2017).

Nessa linha de reflexão, os projetos públicos vinculam-se umbilicalmente à materialização de políticas de Estado e programas institucionais (Pacheco, 2002; Paula, 2005).Essa especificidade amplia o escopo de análise dos projetos públicos, incorporando múltiplos *stakeholders, entendidos aqui sob a perspectiva clássica de Freeman e McVea (2001)*, como qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelo alcance dos objetivos organizacionais. A presença de múltiplos atores com agendas concorrentes e interesses difusos implica que os critérios de sucesso de um projeto público não se reduzem a indicadores estritamente econômicos ou de desempenho operacional (Kerzner, 2017). Consequentemente, o gerenciamento de projetos na arena estatal demanda salvaguardas de coordenação, comunicação simétrica e negociação política substancialmente mais sofisticadas do que as observadas em contextos estritamente privados. Conforme preconiza Kerzner (2017):

> [...] são caracterizados por ambientes altamente regulados, múltiplos interessados e objetivos que não podem ser reduzidos a critérios estritamente econômicos ou de eficiência operacional (p. 38).

Outro aspecto do tema repousa na problemática da continuidade administrativa. A literatura convencional aponta que a volatilidade política, as alternâncias de poder e constantes reformas administrativas tendem a prejudicar a execução de projetos de longo prazo, gerando descontinuidades e perda de aprendizado organizacional (Paula, 2005). Na ausência de estruturas formais de governança que blindem as iniciativas os projetos públicos tornam-se vulneráveis a personalismos ou a coalizões governamentais sazonais, o que obstaculiza sua efetiva institucionalização (Paula, 2005).

Por outro lado, embora a vertente institucionalista tradicional catalogue a estabilidade do corpo funcional estatutário como requisito indispensável para a sustentabilidade das ações públicas, essa premissa não exaure o fenômeno da capacidade de entrega do Estado. No interior da máquina pública, a operacionalização e a perenidade de projetos estratégicos dependem, ainda, da atuação de agentes ocupantes de cargos de natureza provisória e comissionada., Quando o provimento dessas vagas é balizado por critérios de competência técnica, meritocracia profissional e capacidade gerencial, esses atores podem contribuir significativamente

para o desempenho institucional e para a implementação eficaz de iniciativas públicas e, sobretudo, para a flexibilização da burocracia (Pacheco, 2002). Sob essa perspectiva, a própria transitoriedade intrínseca aos vínculos comissionados pode operar como catalisador à entrega de resultados a curto e médio prazo, estimulando a responsabilização e o cumprimento de metas contratualizadas, o que relativiza a tese de que tais cargos geram necessariamente fragilidade institucional. Nada obstante, persiste no ecossistema público um estigma normativo que trata o “cargo em comissão” de forma homogênea e pejorativa. Essa visão reducionista invisibiliza a heterogeneidade de perfis analíticos, o capital social e as contribuições efetivas que a burocracia de livre nomeação aporta à modernização do Estado (Pacheco, 2002)

Nesse quadro de forças, a introdução de metodologias sistemáticas de gestão de projetos atua como um elemento equalizador. Ela reduz o espaço para improvisações e eleva a previsibilidade gerencial, independentemente da natureza do vínculo jurídico dos servidores envolvidos. A delimitação rigorosa de escopos, marcos temporais, matrizes de responsabilidade e indicadores de monitoramento fomenta a transparência pública e a *accountability,* garantindo o alinhamento das ações com as diretrizes finalísticas da instituição (Secchi, 2009).

Ademais, a gestão de projetos no setor público correlaciona-se diretamente com a construção de capacidades estatais dinâmicas. Ao internalizar e rotinizar processos de gerenciamento, as organizações públicas geram memória institucional e dinâmicas de aprendizado organizacional (*learning by doing*). Esses ativos intangíveis mitigam a dependência de voluntarismos políticos isolados e pavimentam caminho para a continuidade das ações estatais de maneira sistematizada (Matias-Pereira, 2017).

Em síntese, a gestão de projetos consolida-se como um instrumento estratégico e tático para a governança pública, assumindo relevância na esfera municipal. Ao capilarizar e articular planejamento estratégico à execução cotidiana os projetos funcionam como canais de fortalecimento da capacidade administrativa, viabilizando respostas públicas mais céleres, legítimas e eficazes diante das demandas da coletividade local.

2.3 Governança de projetos e iniciativas públicas no Poder Legislativo

A governança de projetos assume contornos idiossincráticos no âmbito do Poder Legislativo, em decorrência das especificidades institucionais que moldam essa esfera de poder. Diferentemente do Poder Executivo, cuja engenharia organizacional é orientada de forma direta e finalística para a execução e implementação de políticas públicas macro setoriais, o Legislativo desempenha funções constitucionais de natureza normativa, fiscalizatória e representativa (Santos, 2001). Essa tripla dimensão funcional amplia a complexidade da organização de suas iniciativas internas. Projetos concebidos nesse ecossistema não se subordinam a uma linha de comando puramente gerencial; eles necessitam conciliar vetores técnicos de eficiência, interesses políticos fluidos e demandas institucionais de legitimidade, exigindo arranjos de governança robustos para assegurar coerência e alinhamento com as finalidades democráticas do parlamento (Pacheco, 2002).

No ambiente legislativo, a governança de projetos envolve, intrinsicamente, a articulação entre agentes políticos temporários e estruturas administrativas permanentes. A coexistência de mandatos eletivos, a rotatividade periódica das mesas diretoras e a inevitável ingerência do ciclo político-eleitoral impõem uma volatilidade constitutiva ao processo decisório, afetando diretamente a sustentabilidade das iniciativas institucionais. Nesse cenário, a ausência de mecanismos formais de governança, como escritórios de projetos ou matrizes formais de prestação de contas, tende a fragilizar ações em curso, tornando-os excessivamente dependentes de lideranças individuais e dificultando sua transição para uma rotina institucionalizada (Paula, 2005). Sintetizando essa patologia administrativa, Paula (2005) menciona que:

> A fragilidade das estruturas de governança no setor público contribui para a descontinuidade das ações institucionais, sobretudo em contextos marcados por alternância política e baixa capacidade administrativa (p. 96).

Sob a lente da teoria da governança pública, a efetividade e o valor público das iniciativas institucionais correlacionam-se de forma direta com a densidade de estruturas que promovam coordenação, transparência e delimitação nítida de responsabilidades (Peters, 2011). No plano legislativo, esses elementos operam como salvaguardas para garantir que programas e ações não retrocedam a espasmos voluntaristas ou casuísmos políticos, mas permaneçam ancorados a objetivos institucionais de longo prazo. A governança de projetos, por conseguinte, reorganiza

a ação legislativa para além da produção normativa, stricto sensu, expandindo a capacidade do parlamento de atuar como indutor de cidadania e inovação pública (Matias-Pereira, 2017).

Essa governança qualifica-se, ademais, pela aptidão em conectar e mediar múltiplas arenas decisórias e uma gama heterogênea de *stakeholders*. Projetos corporificados no Poder Legislativo tensionam as fronteiras organizacionais ao envolver parlamentares, assessorias políticas partidárias, corpos técnicos estáveis, órgãos de controle e frações da sociedade civil (Secchi, 2019). A miríade de atores exige tecnologias de coordenação que suplantem os ritos burocráticos tradicionais, demandando arranjos cooperativos capazes de processar conflitos distributivos, alinhar expectativas e orientar a ação coletiva sob restrições severas (Secchi, 2019). A esse respeito (2017) acrescenta que:

> A governança pública pressupõe a capacidade de coordenar atores diversos em ambientes institucionais complexos, nos quais o poder decisório é compartilhado e a ação estatal depende de arranjos cooperativos (Matias-Pereira, 2017, p. 113).

As Escolas do Legislativo inserem-se de maneira precisa nessa encruzilhada teórica e empírica, configurando estruturas institucionais singulares que operam predominantemente mediante a lógica de programas e projetos (Cosson, 2008). Ao formular e capilarizar iniciativas voltadas à educação política, À formação de quadros técnicos e ao adensamento democrático, essas escolas demandam práticas de governança que garantam o encadeamento simbiótico entre planejamento, execução e monitoramento A governança de projetos erige-se, portanto, como o núcleo estruturante que confere blindagem técnica e funcional a essas escolas, assegurando que suas entregas guardem nexo causal com a missão institucional do Poder Legislativo (Cosson, 2008).

O nó górdio da governança de projetos no parlamento local reside, afinal, na preservação da continuidade administrativa diante do pluralismo e da alternância de poder. Modelos de governança dotados de maior maturidade institucional mitigam os impactos deletérios das transições de gestão, atuando como repositórios de memória técnica e garantindo o aprendizado organizacional (*learning by doing*). Esse atributo assume contornos de urgência para órgãos de criação recente e em fase de amadurecimento identitário, os quais ainda buscam legitimidade e estabilização de

suas rotinas no organograma público (Abrucio & Franzese, 2013). Corroborando essa necessidade de blindagem, Abrucio e Franzese (2013) ainda corroboram que:

> A construção de capacidades institucionais está diretamente associada à existência de rotinas, procedimentos e estruturas que assegurem continuidade às ações do Estado, independentemente das mudanças políticas (Abrucio; Franzese, 2013, p. 31).

Conclui-se, desse modo, que a governança de projetos no Poder Legislativo consubstancia-se como um arranjo institucional multidimensional. Ao amalgamar a racionalidade técnica da gestão, a legitimidade política da representação e a estabilidade organizativa da burocracia, essa abordagem oferece o arcabouço analítico e prático indispensável para guiar as iniciativas públicas locais rumo à efetividade e ao fortalecimento democrático.

2.4 A Escola do Legislativo de Sant'Ana do Livramento – RS no contexto da gestão pública municipal

A Escola do Legislativo de Sant'Ana do Livramento - RS insere-se em um movimento contemporâneo de ampliação das funções institucionais do Poder Legislativo no âmbito municipal. Sob essa égide, a atuação parlamentar ultrapassa a dimensão estritamente normativa, incorporando iniciativas voltadas à qualificação da gestão pública e ao fortalecimento da democracia local. Essa ampliação funcional dialoga com vertentes teóricas que compreendem o Estado como indutor de valor público, articulando capacidades institucionais internas, coordenação organizacional e responsividade democrática (Peters, 2011). No plano municipal, marcado por assimetrias estruturais e estreita proximidade física e social entre governo e sociedade, tais estruturas pedagógico-institucionais assumem relevância estratégica para a consolidação de práticas públicas qualificadas e socialmente legitimadas (Paula, 2005).

Nesse sentido, a Escola do Legislativo transcende a função de mero espaço pedagógico formal, configurando-se como uma instância organizadora e catalisadora de iniciativas públicas que mobilizam atores heterogêneos, recursos escassos e objetivos institucionais específicos. As ações desenvolvidas ao longo do recorte temporal de 2022 a 2025, consubstanciadas em seus relatórios institucionais, revelam um portfólio de intervenções planejadas e executadas na no interior da Câmara de Vereadores (Câmara Municipal de Sant'Ana do Livramento, 2022; 2023; 2024; 2025). Embora tais iniciativas não se encontrem formalmente blindadas por metodologias

clássicas ou guias prescritivos de gerenciamento de projetos, elas guardam as propriedades fundamentais desse campo de saber: temporalidade delimitada, intencionalidade expressa, coordenação intersetorial e orientação para resultados institucionais, espelhando os pressupostos discutidos na literatura de gestão pública (Kerzner, 2011).

A análise preliminar do *corpus* documental evidencia que a operacionalização da Escola do Legislativo ocorre em uma arena administrativa típica do federalismo municipal brasileiro, marcada por arranjos híbridos de governança. A condução das atividades demanda a articulação sinérgica entre servidores do quadro efetivo, ocupantes de cargos de provimento em comissão e parcerias institucionais externas. Essa engenharia de coordenação, que não repousa exclusivamente na estabilidade funcional tradicional, corrobora as abordagens contemporâneas de governança ao enfatizar a centralidade das capacidades relacionais e a construção de redes institucionais fluidas para a execução de projetos públicos em ambientes de elevada complexidade (Pacheco, 2002).

Outro aspecto refere-se ao processo gradual de institucionalização das iniciativas capitaneadas pela Escola ao longo do período analisado. Os registros oficiais indicam esforços progressivos de sistematização das rotinas, memória das atividades e consolidação de uma identidade organizacional própria, ainda que em um contexto marcado por alternâncias políticas e reorganizações administrativas. Esse movimento de estabilização tece um diálogo com a literatura que aponta a institucionalização como vetor central para a sustentabilidade da ação pública. É essa maturidade organizativa que permite aos projetos superar a efemeridade de ações pontuais e avançar em direção a práticas estáveis, preservando o aprendizado organizacional (*learning by doing*) mesmo sob a égide de ambientes políticos voláteis (Matias-Pereira, 2017).

Por conseguinte, a Escola do Legislativo de Sant’Ana do Livramento - RS configura-se como um objeto empírico dotado de estrita aderência teórica e metodológica para a análise da governança e do gerenciamento de iniciativas no setor público local. Os relatórios institucionais produzidos entre 2022 e 2025 constituem a fonte primária de dados deste estudo, permitindo examinar, sob um prisma qualitativo,

como os projetos são concebidos, coordenados e progressivamente institucionalizados na órbita do Poder Legislativo.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA

Este estudo utiliza o método de pesquisa bibliográfica e adota uma abordagem qualitativa, tendo como técnica de coleta de dados a análise documental. Seu objetivo é analisar como a Escola do Legislativo organiza, coordena e institucionaliza iniciativas públicas no contexto do Poder Legislativo municipal, a partir da sistematização e interpretação de documentos institucionais e relatórios oficiais.

A opção por uma abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de compreender processos organizacionais, arranjos institucionais e práticas de gestão que não podem ser adequadamente apreendidos por meio de técnicas quantitativas. Como destacam Creswell (2014) e Flick (2009), a pesquisa qualitativa permite explorar significados, contextos e interpretações construídas no interior das instituições, sendo especialmente adequada quando o objetivo é analisar fenômenos organizacionais complexos. Trata-se, portanto, de uma abordagem coerente com o objetivo de examinar como se estruturam iniciativas públicas em contextos institucionais específicos (Becker, 2007).

Do ponto de vista dos procedimentos metodológicos, a pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, tendo na análise documental a principal técnica de coleta e sistematização dos dados, a partir do exame de relatórios institucionais e documentos oficiais. Esses documentos não são compreendidos apenas como fontes de informação, e sim como produtos de contextos institucionais específicos, carregados de intencionalidades, normas e sentidos que orientam a atuação organizacional (Cellard, 2008). Cellar (2008) afirma que,

> A análise documental favorece a compreensão de fenômenos sociais e institucionais a partir de registros produzidos no próprio contexto de ação, permitindo reconstruir práticas, decisões e lógicas organizacionais a partir de documentos oficiais (Cellard, 2008, p. 297).

O *corpus* documental do estudo é composto por documentos institucionais produzidos pela Escola do Legislativo de Sant’Ana do Livramento no período de 2022 a 2025. Entre esses documentos, incluem-se relatórios de atividades, projetos institucionais, planos de ação, materiais oficiais de divulgação e outros registros administrativos relacionados às iniciativas desenvolvidas pela instituição. A delimitação temporal adotada busca assegurar coerência analítica ao estudo, considerando tanto o período de funcionamento recente da Escola quanto a disponibilidade de registros documentais sistematizados (Cellard, 2008). Os

documentos analisados encontram-se disponíveis nos arquivos institucionais da Câmara Municipal de Sant'Ana do Livramento, especificamente nos relatórios de atividades da Escola do Legislativo referentes aos anos de 2022, 2023, 2024 e 2025 (Câmara Municipal de Sant'Ana do Livramento, 2022–2025).

A análise dos documentos é orientada por categorias analíticas construídas a partir do referencial teórico, especialmente aquelas relacionadas à governança, à gestão de projetos e à organização da ação pública no contexto municipal. Essas categorias permitirão examinar como os projetos são concebidos, estruturados, acompanhados e institucionalizados no âmbito do Legislativo municipal, evitando uma leitura meramente descritiva dos documentos (Bardin, 2011). Já para Becker (2007),

> A pesquisa qualitativa exige do pesquisador um trabalho interpretativo contínuo, no qual os dados não falam por si, mas adquirem sentido a partir das perguntas formuladas e das categorias analíticas construídas (Becker, 2007, p. 41).

Os procedimentos de análise envolvem a leitura sistemática dos documentos, a identificação de informações relevantes e a organização dos dados de acordo com as categorias analíticas definidas. Esse processo permite estabelecer relações entre os conteúdos documentais e os conceitos discutidos no referencial teórico, contribuindo para a construção de uma análise interpretativa consistente. A análise documental, nesse sentido, não se limita à descrição dos registros, mas busca compreender os sentidos e as lógicas institucionais subjacentes às iniciativas examinadas (Bardin, 2011).

A análise documental foi orientada por um conjunto de categorias analíticas construídas a partir do referencial teórico apresentado, conforme sintetizado no Quadro 1. Essas categorias funcionam como lentes de observação que guiam a leitura e a interpretação dos documentos institucionais, permitindo identificar, de forma sistemática, como a Escola do Legislativo organiza, coordena e institucionaliza suas iniciativas. A definição prévia dessas categorias assegura coerência entre o referencial teórico mobilizado e os elementos a serem examinados no *corpus* documental, evitando uma leitura meramente descritiva dos registros analisados (Bardin, 2011).

Quadro 1 — Categorias analíticas e fundamentos teóricos da pesquisa

Categoria Analítica	Conceito do Referencial Teórico	Autores
Estrutura institucional e organização das iniciativas	Arranjos híbridos de governança; coordenação institucional; capacidade relacional	Matias-Pereira (2017); Pacheco (2002); Paula (2005)
Planejamento e concepção dos projetos	Gestão incremental; racionalidade adaptativa; gestão de projetos no setor público	Paula (2005); Kerzner (2017); Matias-Pereira (2017)
Governança e coordenação das iniciativas	Governança pública; coordenação horizontal; capacidades relacionais	Paula (2005); Pacheco (2002); Matias-Pereira (2017)
Continuidade institucional e institucionalização	Institucionalização; continuidade administrativa; aprendizado organizacional	Tolbert e Zucker (1999); Matias-Pereira (2017); Pacheco (2002)
Limites da formalização e avaliação	Capacidade institucional; accountability; monitoramento de projetos públicos	Abrucio e Franzese (2013); Secchi (2019); Vieira (2023)

Fonte: elaborado pelo autor com base no referencial teórico (2026).

Por fim, destaca-se que a opção metodológica adotada neste estudo apresenta limitações inerentes ao uso exclusivo de documentos, especialmente no que se refere à ausência de percepções diretas dos atores envolvidos. No entanto, tais limitações são compatíveis com os objetivos propostos e com o recorte do trabalho, uma vez que a análise documental permite uma compreensão aprofundada das práticas institucionais formalmente registradas. Assim, a metodologia adotada mostra-se adequada para alcançar os objetivos do estudo e sustentar a análise proposta.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção tem como objetivo analisar e discutir os resultados obtidos a partir da análise documental dos relatórios institucionais da Escola do Legislativo de Sant'Ana do Livramento, referentes ao período de 2022 a 2025. A análise busca compreender como as iniciativas desenvolvidas pela Escola se organizam, são planejadas, coordenadas e institucionalizadas no contexto do Poder Legislativo municipal, em diálogo com os conceitos de gestão pública, governança e gestão de projetos apresentados no referencial teórico. Para fins analíticos, a seção está estruturada em eixos que abordam a estrutura institucional das iniciativas, os processos de planejamento e concepção dos projetos, os mecanismos de governança e coordenação, bem como os desafios relacionados à continuidade e à institucionalização das ações ao longo do tempo.

A análise dos relatórios institucionais da Escola do Legislativo de Sant'Ana do Livramento, referentes ao período de 2022 a 2025, permite identificar uma estrutura organizacional marcada por arranjos institucionais flexíveis e pela ausência de um desenho formal rígido de gestão de projetos. As iniciativas desenvolvidas não se configuram como programas permanentemente institucionalizados com estruturas próprias, mas como ações organizadas a partir da estrutura administrativa da Câmara de Vereadores, mobilizando diferentes setores, funções e vínculos institucionais conforme a natureza de cada atividade. Esse formato reflete uma característica recorrente da gestão pública municipal, na qual a capacidade de ação institucional está fortemente associada à articulação interna e ao uso adaptativo das estruturas existentes (Matias-Pereira, 2017).

Os relatórios evidenciam que a organização das iniciativas da Escola do Legislativo ocorre por meio da combinação entre servidores efetivos, cargos de natureza provisória e parcerias institucionais externas, compondo uma lógica organizacional híbrida. Tal configuração favorece certa agilidade na implementação das ações, ao mesmo tempo em que impõe limites relacionados à formalização dos processos e à padronização das práticas de gestão. Esse arranjo dialoga com abordagens de governança pública que destacam a importância da coordenação entre diferentes atores e vínculos institucionais para a viabilização de iniciativas no setor público, especialmente em contextos municipais marcados por restrições de recursos

e elevada complexidade organizacional (Pacheco, 2002). Matias-Pereira (2017) menciona que a estrutura organizacional no setor público:

> [...] tende a ser marcada por arranjos híbridos, nos quais elementos formais convivem com práticas informais de coordenação, especialmente em contextos institucionais de menor complexidade administrativa (Matias-Pereira, 2017, p. 89).

À luz dessa perspectiva, observa-se que a Escola do Legislativo não atua de forma isolada no interior da Câmara de Vereadores, mas se articula com outros setores administrativos e com atores externos, como instituições de ensino, organizações da sociedade civil e órgãos públicos. Essa articulação amplia a capacidade institucional da Escola e viabiliza a realização de iniciativas que extrapolam as possibilidades de uma estrutura formalmente delimitada. Ao mesmo tempo, a dependência dessas articulações evidencia a centralidade das capacidades relacionais e da coordenação institucional como elementos fundamentais para a organização das iniciativas, conforme discutido pela literatura sobre governança e gestão pública contemporânea (Paula, 2005).

Do ponto de vista organizacional, os relatórios indicam que as iniciativas da Escola do Legislativo são estruturadas de forma predominantemente incremental, com ajustes e reconfigurações ao longo do tempo a partir da experiência acumulada e das demandas institucionais emergentes. Não se identifica um modelo único e padronizado de organização das ações, mas um conjunto de práticas que se adapta conforme os objetivos, os públicos atendidos e as condições institucionais disponíveis em cada período. Essa lógica incremental aproxima-se de concepções de gestão pública que reconhecem a importância do aprendizado organizacional e da adaptação contínua como elementos centrais para a atuação institucional no setor público (Vieira, 2023).

Nesse sentido, a estrutura institucional e a forma de organização das iniciativas da Escola do Legislativo revelam tanto potencialidades quanto limites para a gestão de projetos no âmbito do Poder Legislativo municipal. Se, por um lado, a flexibilidade organizacional e a capacidade de articulação ampliam o alcance das ações, por outro, a ausência de estruturas formais consolidadas pode dificultar processos de sistematização, avaliação e institucionalização das iniciativas ao longo do tempo. Essa tensão entre flexibilidade e formalização constitui um elemento central para a análise da governança das iniciativas públicas desenvolvidas pela Escola, sendo aprofundada

nas seções seguintes desta seção (Câmara de Vereadores de Sant’Ana do Livramento, 2022–2025).

O planejamento das iniciativas desenvolvidas pela Escola do Legislativo de Sant’Ana do Livramento não se apresenta como um processo formalizado por instrumentos estratégicos rígidos, mas como uma prática construída a partir da leitura das demandas institucionais e sociais que atravessam o cotidiano do Poder Legislativo municipal. Os relatórios indicam que os projetos são concebidos em resposta a necessidades específicas, identificadas tanto no âmbito interno da Câmara de Vereadores quanto na relação com a comunidade, o que confere às iniciativas um caráter situado e responsivo. Essa forma de planejamento aproxima-se de concepções que reconhecem a gestão pública municipal como um campo marcado por decisões incrementais e ajustadas às condições concretas de atuação (Paula, 2005). Segundo Santana (2013):

> No setor público, o planejamento de projetos nem sempre se materializa em instrumentos formais, sendo comum que as iniciativas sejam concebidas a partir de demandas emergentes, capacidades disponíveis e negociações institucionais (Santana, 2013, p. 47).

A concepção dos projetos institucionais revela a existência de diretrizes implícitas que orientam a atuação da Escola do Legislativo, ainda que nem sempre formalizadas em documentos específicos de planejamento. Observa-se, ao longo dos relatórios, a recorrência de ações voltadas à formação técnica, à educação cidadã e à valorização do papel institucional do Legislativo, indicando certa coerência temática e continuidade de propósitos. Essa recorrência sugere que o planejamento das iniciativas se estrutura menos por meio de planos formais e mais pela consolidação progressiva de práticas e prioridades institucionais, construídas ao longo do tempo (Matias-Pereira, 2017).

No que se refere ao desenho dos projetos, as iniciativas apresentam escopos relativamente flexíveis e formatos ajustáveis, permitindo adaptações conforme os públicos atendidos, os recursos disponíveis e as parcerias estabelecidas. Essa flexibilidade favorece a execução das ações em um contexto organizacional marcado por restrições operacionais e por múltiplas demandas simultâneas. Ao mesmo tempo, tal característica evidencia uma concepção de projetos menos orientada por modelos padronizados e mais alinhada à lógica experimental e adaptativa da gestão pública local (Kerzner, 2011).

Entretanto, a ausência de instrumentos formais mais estruturados de planejamento também impõe limites à sistematização e à avaliação das iniciativas ao longo do período analisado. Embora os relatórios apresentem registros consistentes das ações realizadas, nem sempre se identificam critérios explícitos de priorização ou indicadores que permitam comparar o alcance e os resultados dos projetos entre diferentes anos. Esse aspecto revela uma tensão recorrente na gestão de projetos no setor público municipal, entre a necessidade de flexibilidade para agir e a importância de mecanismos que permitam maior acompanhamento e aprendizado institucional (Vieira, 2023).

Dessa forma, o planejamento e a concepção dos projetos institucionais da Escola do Legislativo configuram-se como processos marcados pela adaptação, pela responsividade e pela consolidação gradual de práticas organizacionais. Esse arranjo possibilita a implementação das iniciativas em um contexto institucional complexo, mas também evidencia desafios relacionados à formalização e à avaliação das ações. Esses elementos são centrais para compreender a forma como a governança e a coordenação das iniciativas se estruturam no interior do Legislativo municipal, tema aprofundado na seção seguinte (Câmara de Vereadores de Sant'Ana do Livramento, 2022–2025).

Se o planejamento e a concepção das iniciativas revelam uma lógica adaptativa e orientada por demandas institucionais, a governança dessas ações evidencia como tais projetos são efetivamente conduzidos no interior do Poder Legislativo municipal. No caso da Escola do Legislativo de Sant'Ana do Livramento, a coordenação das iniciativas não se estrutura a partir de instâncias formais exclusivas de governança de projetos, mas se constrói no interior das rotinas administrativas da Câmara de Vereadores. As decisões relativas à condução das ações, à definição de prioridades e ao acompanhamento das atividades ocorrem de maneira integrada às dinâmicas institucionais existentes, configurando uma governança de caráter relacional e funcional (Paula, 2005). Ainda para Paula (2005):

> A governança pública refere-se aos mecanismos de coordenação, controle e cooperação por meio dos quais diferentes atores participam da formulação e implementação das ações estatais (Paes de Paula, 2005, p. 36).

Nos relatórios analisados, esses mecanismos manifestam-se principalmente por meio da atuação de agentes institucionais responsáveis por articular diferentes

setores da Câmara de Vereadores e por mediar a relação entre o Poder Legislativo e atores externos. Essa atuação envolve a organização de agendas, a mobilização de recursos institucionais disponíveis e a construção de parcerias, configurando um arranjo de coordenação que extrapola funções meramente administrativas. Nesse sentido, a experiência analisada evidencia a centralidade das capacidades relacionais e da coordenação horizontal como elementos estruturantes da governança pública no âmbito municipal, especialmente em contextos organizacionais marcados por restrições operacionais, multiplicidade de interesses e diversidade de atores envolvidos (Pacheco, 2002).

Outro aspecto relevante da governança das iniciativas refere-se à forma como os processos decisórios se apoiam menos em hierarquias rígidas e mais em relações de confiança, legitimidade interna e reconhecimento institucional. Essa característica favorece a flexibilidade na condução das ações e a capacidade de adaptação frente a demandas emergentes, permitindo que os projetos sejam ajustados ao longo do tempo. Contudo, a dependência dessas relações informais pode tornar a coordenação mais vulnerável a mudanças organizacionais e políticas, sobretudo quando não há mecanismos claros de formalização e registro dos processos decisórios (Matias-Pereira, 2017).

No que se refere às parcerias externas, observa-se que a governança das iniciativas da Escola do Legislativo se apoia na articulação com instituições de ensino, órgãos públicos e organizações da sociedade civil. Essas parcerias ampliam o alcance das ações e contribuem para a qualificação técnica e institucional dos projetos desenvolvidos. Ao mesmo tempo, a coordenação dessas relações exige capacidade institucional para alinhar objetivos, responsabilidades e expectativas entre os diferentes atores envolvidos, aspecto que se apresenta como um desafio recorrente na governança de iniciativas públicas em nível local (Vieira, 2023).

Dessa forma, a governança e a coordenação das iniciativas da Escola do Legislativo expressam um equilíbrio delicado entre flexibilidade organizacional e necessidade de maior sistematização. Embora a governança relacional permita maior capacidade de resposta e adaptação institucional, a ausência de mecanismos mais estruturados pode limitar processos de avaliação, continuidade e institucionalização das ações ao longo do tempo. Essa tensão constitui um elemento central para a

compreensão dos desafios enfrentados pela Escola do Legislativo e conduz diretamente à análise da continuidade institucional e da institucionalização das iniciativas, abordadas na próxima seção (Câmara de Vereadores de Sant'Ana do Livramento, 2022–2025).

A continuidade das iniciativas desenvolvidas pela Escola do Legislativo de Sant'Ana do Livramento não se manifesta como um dado automático ou garantido, mas como um processo construído ao longo do tempo, em meio a mudanças organizacionais e contextos políticos distintos. Os relatórios analisados indicam que a permanência das ações depende menos de estruturas formais consolidadas e mais da capacidade institucional de manter práticas, rotinas e sentidos compartilhados sobre a função da Escola no interior do Poder Legislativo municipal. Essa dinâmica evidencia que a continuidade institucional não se reduz à estabilidade administrativa tradicional, mas envolve a reprodução de práticas organizacionais e de orientações institucionais ao longo do tempo (Paula, 2005).

Ao longo do período de 2022 a 2025, observa-se que determinadas iniciativas e linhas de atuação da Escola do Legislativo reaparecem de forma recorrente, ainda que com ajustes de formato, público ou escopo. Essa recorrência sugere a existência de um processo gradual de institucionalização, no qual as ações deixam de ser eventos isolados e passam a integrar o repertório regular de atuação da Câmara de Vereadores. Tal processo não ocorre de forma linear ou plenamente formalizada, mas por meio de práticas reiteradas, registros institucionais e reconhecimento interno da relevância das iniciativas desenvolvidas (Matias-Pereira, 2017).

Nesse contexto, a atuação de agentes institucionais vinculados tanto a cargos efetivos quanto a funções de natureza provisória assume papel central na manutenção da continuidade das ações. Os relatórios evidenciam que a execução e a coordenação das iniciativas não se apoiam exclusivamente na estabilidade dos vínculos formais, mas também no comprometimento, na experiência acumulada e na responsabilidade institucional dos agentes envolvidos. Essa constatação problematiza leituras que associam automaticamente a continuidade institucional à presença exclusiva de servidores efetivos, indicando que vínculos provisórios também podem contribuir de forma significativa para a sustentabilidade das iniciativas, especialmente quando inseridos em arranjos institucionais claros e legitimados (Pacheco, 2002).

Apesar disso, os documentos analisados também revelam limites no processo de institucionalização das iniciativas, especialmente no que se refere à sistematização de procedimentos, à formalização de rotinas e à consolidação de mecanismos de avaliação. A ausência de instrumentos institucionais mais robustos pode dificultar a preservação do aprendizado organizacional e tornar as ações mais vulneráveis a mudanças de gestão ou reorganizações administrativas. Esse aspecto reforça a importância de compreender a institucionalização não apenas como repetição de práticas, mas uma construção de condições organizacionais que assegurem maior estabilidade e continuidade às iniciativas públicas (Vieira, 2023).

Dessa forma, a análise da continuidade institucional e da institucionalização das iniciativas da Escola do Legislativo evidencia um processo marcado por avanços graduais e desafios persistentes. Se, por um lado, a recorrência das ações e o engajamento dos agentes institucionais contribuem para a consolidação da Escola como espaço legítimo de atuação no âmbito do Legislativo municipal, por outro, a fragilidade dos mecanismos formais de institucionalização impõe limites à sustentabilidade de longo prazo das iniciativas. Esses elementos sintetizam tensões centrais da gestão de projetos no setor público municipal e fornecem subsídios fundamentais para a síntese analítica e o diálogo com o referencial teórico, desenvolvidos na próxima seção (Câmara de Vereadores de Sant’Ana do Livramento, 2022–2025).

A análise das iniciativas desenvolvidas pela Escola do Legislativo de Sant’Ana do Livramento, a partir dos relatórios institucionais referentes ao período de 2022 a 2025, permite compreender a gestão de projetos no âmbito do Poder Legislativo municipal como um processo marcado por dinâmicas híbridas, adaptativas e fortemente condicionadas ao contexto organizacional. Os achados empíricos evidenciam que a gestão das iniciativas não se estrutura a partir de modelos formais e padronizados, mas se constrói no entrelaçamento entre práticas institucionais, capacidades relacionais e arranjos organizacionais próprios da administração pública municipal. Essa constatação dialoga com abordagens críticas da gestão pública que reconhecem os limites da transposição mecânica de modelos gerenciais para o setor público, especialmente em níveis locais (Paula, 2005). Conforme Torbert e Zucker (1999):

> A institucionalização de práticas no setor público ocorre quando ações reiteradas passam a ser reconhecidas como parte legítima do funcionamento organizacional, independentemente das mudanças de atores ou contextos políticos (Tolbert; Zucker, 1999, p. 175).

Do ponto de vista da gestão de projetos, observa-se que as iniciativas analisadas incorporam elementos centrais desse campo, como definição de objetivos, temporalidade, coordenação de atores e orientação para resultados institucionais, ainda que tais elementos não estejam formalizados em metodologias específicas. Essa forma de operar aproxima-se de concepções que compreendem a gestão de projetos no setor público como um campo necessariamente flexível e adaptativo, no qual a capacidade de ajuste às condições institucionais e às demandas emergentes se torna tão relevante quanto a adoção de instrumentos técnicos formais (Kerzner, 2011). Nesse sentido, os projetos desenvolvidos pela Escola do Legislativo revelam uma racionalidade prática que articula planejamento, execução e adaptação contínua.

A governança das iniciativas, por sua vez, apresenta-se como um elemento estruturante da capacidade de ação institucional da Escola do Legislativo. A análise evidencia que os processos de coordenação se apoiam predominantemente em relações institucionais, articulações internas e parcerias externas, configurando uma lógica de governança relacional e pouco hierarquizada. Tal configuração dialoga com abordagens contemporâneas de governança pública que enfatizam a coordenação horizontal, a construção de redes e a mediação entre diferentes atores como estratégias centrais para a implementação de iniciativas públicas em contextos organizacionais complexos (Pacheco, 2002).

No que se refere à continuidade institucional e à institucionalização das iniciativas, os resultados indicam que a sustentabilidade das ações não depende exclusivamente da estabilidade administrativa formal, mas da capacidade de reprodução de práticas organizacionais, do engajamento dos agentes institucionais e do reconhecimento interno da relevância das iniciativas. Esse achado problematiza leituras simplificadoras que associam continuidade institucional apenas à presença de vínculos permanentes, evidenciando que arranjos híbridos de pessoal podem contribuir de forma significativa para a consolidação de projetos públicos. Ao mesmo tempo, a análise aponta limites relacionados à ausência de mecanismos formais mais robustos de sistematização e avaliação, o que reforça a importância da institucionalização como processo organizacional deliberado (Matias-Pereira, 2017).

Esses achados, tomados em conjunto, revelam que a governança e a gestão de iniciativas públicas no Poder Legislativo municipal não se constituem como dimensões estanques, mas como processos interdependentes, nos quais flexibilidade organizacional e vulnerabilidade institucional coexistem de forma permanente. Como sintetizado no Quadro 1, essa dupla face não representa uma anomalia da gestão pública local, mas uma expressão de suas condições estruturais, o que reforça a necessidade de modelos de governança tecnicamente consistentes e institucionalmente situados.

O Quadro 2 sintetiza as manifestações empíricas identificadas ao longo da análise documental, associando cada categoria analítica às evidências encontradas no *corpus* e indicando os documentos nos quais foram observadas. A coluna de documentos de referência cumpre função metodológica central: ela permite rastrear a origem das inferências realizadas, tornando transparente o processo de construção do conhecimento empírico. Cabe destacar, em especial, que as ausências identificadas, como a inexistência de modelos formais de gestão e de indicadores sistemáticos de avaliação, não decorrem de lacunas nos dados disponíveis, mas da análise do conjunto documental, no qual nenhum registro apresenta a adoção desses instrumentos ao longo do período analisado (2022–2025). Tal distinção é metodologicamente relevante, pois demonstra que as conclusões acerca da baixa formalização das iniciativas estão sustentadas pelo exame sistemático dos documentos, e não por inferências especulativas (Cellard, 2008).

Quadro 2 — Manifestações empíricas por categoria analítica e documentos de referência

Categoria Analítica	Manifestação Empírica	Documentos de Referência
Estrutura institucional e organização das iniciativas	Arranjos híbridos entre servidores efetivos, cargos provisórios e parcerias externas; ausência de modelo formal padronizado de gestão	Relatórios de Atividades da Escola do Legislativo (2022, 2023, 2024 e 2025); Resoluções internas da Câmara Municipal
Planejamento e concepção dos projetos	Planejamento incremental e responsivo a demandas institucionais; coerência temática implícita; ausência de instrumentos formais rígidos	Relatórios de Atividades (2022–2025); planos de trabalho institucionais

Categoria Analítica	Manifestação Empírica	Documentos de Referência
Governança e coordenação das iniciativas	Coordenação apoiada em relações de confiança e legitimidade interna; articulação com atores externos; governança horizontal	Relatórios de Atividades (2022–2025); registros de parcerias e atas de reuniões
Continuidade institucional e institucionalização	Recorrência das ações ao longo do período; institucionalização gradual via práticas reiteradas; contribuição de vínculos provisórios à continuidade	Análise comparativa dos Relatórios de Atividades (2022, 2023, 2024 e 2025)
Limites da formalização e avaliação	Ausência de indicadores explícitos de resultado; lacunas na sistematização e avaliação das iniciativas	Conjunto dos Relatórios de Atividades (2022–2025): nenhum documento apresenta modelo formal de monitoramento ou avaliação sistemática

Fonte: elaborado pelo autor com base na análise documental (2026).

Dessa forma, o estudo da Escola do Legislativo de Sant'Ana do Livramento contribui para a compreensão da gestão de iniciativas públicas no contexto municipal ao evidenciar como projetos são concebidos, coordenados e sustentados em ambientes institucionais marcados por flexibilidade organizacional, restrições operacionais e múltiplos vínculos institucionais. Ao articular os achados empíricos com o referencial teórico, o trabalho demonstra que a governança e a gestão de projetos no Poder Legislativo municipal se constituem como processos dinâmicos, situados e atravessados por tensões entre formalização e adaptação. Esses elementos oferecem subsídios relevantes para a reflexão sobre o fortalecimento das capacidades institucionais do Legislativo local, tema retomado de forma conclusiva na seção seguinte (Câmara de Vereadores de Sant'Ana do Livramento, 2022–2025).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho partiu do problema de compreender como a Escola do Legislativo organiza, coordena e institucionaliza iniciativas públicas no contexto do Poder Legislativo municipal, considerando um ambiente institucional marcado por restrições organizacionais, alternância política e ampliação contemporânea das funções legislativas. Nesse sentido, o objetivo central consistiu em analisar de que modo essas iniciativas são estruturadas e conduzidas no âmbito da Escola do Legislativo de Sant'Ana do Livramento, tomando como base uma análise documental dos relatórios institucionais produzidos entre os anos de 2022 e 2025.

A análise realizada ao longo do trabalho permitiu compreender que a Escola do Legislativo ocupa um papel institucional que ultrapassa a dimensão estritamente formativa, assumindo funções de organização e coordenação de iniciativas públicas no interior do Legislativo municipal. Observou-se que a gestão de projetos atua como instrumento estruturante da ação institucional, conferindo direção, definição de públicos, estabelecimento de objetivos e acompanhamento das atividades desenvolvidas. No que se refere aos elementos de governança, identificaram-se práticas de articulação interna, coordenação entre setores e mobilização de atores externos, ainda que nem sempre formalizadas em modelos padronizados de planejamento e controle. Os projetos institucionais analisados revelam processos de planejamento e execução que combinam diretrizes formais com arranjos organizacionais flexíveis, evidenciando mecanismos de coordenação que dependem tanto de estruturas administrativas quanto de capacidades relacionais.

Também foi possível perceber que, embora existam limites decorrentes de restrições organizacionais e da dinâmica político-institucional, as iniciativas desenvolvidas contribuem para a consolidação progressiva de práticas institucionais, indicando potencial de fortalecimento da capacidade administrativa no contexto local. Desta forma, o estudo contribui para o debate sobre governança e gestão de projetos no setor público municipal, especialmente no âmbito do Poder Legislativo.

A articulação teórica desenvolvida ao longo do referencial permitiu situar a análise no campo da gestão pública municipal, dialogando com debates sobre democracia, governança e gestão de projetos no setor público. A literatura evidenciou que o Poder Legislativo, especialmente no nível local, vem assumindo funções ampliadas de caráter pedagógico, formativo e articulador, o que tensiona modelos

tradicionais de administração pública centrados exclusivamente na eficiência burocrática. Nesse contexto, a Escola do Legislativo emerge como um espaço institucional híbrido, no qual se cruzam dimensões políticas, administrativas e educativas, exigindo abordagens analíticas sensíveis à complexidade dessas interações.

A análise documental dos relatórios institucionais revelou que as iniciativas desenvolvidas pela Escola do Legislativo de Sant'Ana do Livramento não se organizam como projetos isolados, mas como um conjunto de ações progressivamente conectadas, que constroem uma identidade institucional ao longo do tempo. Observou-se que há uma preocupação crescente com planejamento, articulação interinstitucional e diversificação das ações, ainda que esses elementos não estejam formalizados sob a forma de metodologias clássicas de gestão de projetos. Tal constatação reforça a ideia de que a governança, nesse contexto, opera mais como prática social e institucional do que como um arranjo normativo previamente definido.

No que se refere à continuidade institucional, o estudo permitiu relativizar leituras excessivamente deterministas sobre os efeitos da descontinuidade administrativa. Embora a alternância política represente um desafio real, os dados analisados indicam que a permanência das iniciativas não depende exclusivamente da estabilidade de cargos efetivos, mas também da atuação de agentes vinculados a cargos provisórios, da legitimidade institucional construída pelas ações e da capacidade da organização em produzir rotinas e sentidos compartilhados. Essa constatação contribui para tensionar estigmas ainda presentes no campo da administração pública acerca da precariedade inerente às funções comissionadas, sugerindo a necessidade de análises mais nuançadas sobre os arranjos de trabalho no setor público.

Do ponto de vista do campo da gestão pública, o estudo oferece contribuições ao evidenciar que práticas de governança e gestão de iniciativas podem emergir mesmo em contextos de baixa formalização metodológica, desde que sustentadas por capacidades institucionais mínimas, articulação política e reconhecimento organizacional. Ao deslocar o foco da análise para o Poder Legislativo municipal, o trabalho também amplia o escopo tradicional dos estudos sobre gestão pública,

historicamente concentrados no Poder Executivo, contribuindo para a diversificação empírica e analítica da área.

Como limitações do estudo, destaca-se o fato de que a pesquisa se baseou exclusivamente em análise documental, tendo como principal fonte relatórios institucionais e documentos oficiais disponibilizados em formato físico nos arquivos da Câmara Municipal. O acesso a esse material exigiu consulta presencial e organização manual das informações, o que pode ter implicado restrições quanto à sistematização e à amplitude dos registros disponíveis. Além disso, a opção metodológica pela análise documental não permitiu acompanhar diretamente a vivência cotidiana da instituição, especialmente considerando tratar-se de um ambiente dinâmico, marcado por intensa circulação de atores, decisões e interações informais que nem sempre se refletem integralmente nos documentos oficiais. Assim, aspectos subjetivos, conflitos internos e processos decisórios não formalizados podem não ter sido plenamente capturados pela investigação.

Como perspectivas para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos comparativos entre Escolas do Legislativo em diferentes contextos municipais, bem como investigações que combinem análise documental com entrevistas e observação institucional, além de um Estudo de Caso para aprofundar ainda mais as vivências e desafios. Tais abordagens podem aprofundar a compreensão sobre os mecanismos de governança, os processos de institucionalização e os limites e potencialidades da gestão de iniciativas públicas no Poder Legislativo, contribuindo para o fortalecimento teórico e empírico do campo da gestão pública contemporânea.

Portanto, o estudo evidencia que o Poder Legislativo municipal pode ser compreendido para além de um espaço de deliberação normativa e fiscalização, constituindo-se também como um locus institucional relevante para a coordenação, a governança e a gestão de iniciativas públicas, especialmente em contextos locais marcados por restrições organizacionais e pela necessidade de articulação entre diferentes atores e capacidades institucionais. Além disso, a investigação contribui para a ampliação do debate sobre a atuação do Legislativo na gestão pública contemporânea e serve, sobretudo, como ponto de partida para aprofundamentos teóricos e empíricos futuros, incentivando novas pesquisas que explorem diferentes realidades municipais, ampliem os recortes metodológicos e aprofundem a

compreensão das dinâmicas institucionais que estruturam a organização de iniciativas públicas no âmbito legislativo.

Referências

ABRUCIO, Fernando Luiz; FRANZESE, Cibele. Burocracia e política nos municípios brasileiros: determinantes da capacidade estatal de gestão. In: GRIGOLI, C. R.; SANTOS, M. W. J. (Org.). **Estado, burocracia e controle social**. São Paulo: Editora Unesp, 2013. p. 45-78.

ABRUCIO, Fernando Luiz; LOUREIRO, Maria Rita. **Política e burocracia no presidencialismo brasileiro**. Rio de Janeiro: FGV, 2018.

ALMEIDA, Luís; JUGEND, Daniel; ALMEIDA, Mateus; AMARAL, Daniel. **Gestão de projetos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

ANDRADE NETO, Adolfo Nascimento de; VACOVSKI, Eduardo. **O gerenciamento de projetos e sua importância para a administração pública**. [S.l.]: [s.n.], 2013.

ARRETCHE, Marta. **Democracia, federalismo e centralização no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

AVRITZER, Leonardo. **Democracy and the Public Space in Latin America**. Princeton: Princeton University Press, 2002.

BACICH, Lilian. **Ensino híbrido:** personalização e tecnologia na educação. Campinas: Unicamp, 2015.

BECKER, Howard S. **Segredos e truques da pesquisa**. Rio de Janeiro: Zahar, 2007.

BORGES, Marina Fontes. Recursos educacionais abertos em escolas de governo da União: conhecimento, práticas e formação. 2025. 105 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) -- Universidade de Brasília, Brasília, 2025.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 47, n. 1, p. 7-40, 1996.

BUSS, Paulo Marchiori. Promoção e educação em saúde no âmbito da Escola de Governo em Saúde da ENSP. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 15, supl. 2, 1999.

CAMARGO, Francielle de Oliveira; GUIMARÃES, Klicia Mendes da Silva. O princípio da eficiência na gestão pública. **Revista CEPPG**, Catalão, n. 28, 2013.

CARNEIRO, Ricardo; MENICUCCI, Telma Maria Gonçalves. **Gestão pública no século XXI**. Brasília: IPEA, 2011.

CELLARD, André. A análise documental. In: POUPART, Jean et al. (Org.). **A pesquisa qualitativa:** enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 295-316.

COSSON, Rildo. **Escolas do Legislativo, escolas de democracia**. Brasília: Câmara dos Deputados, 2008.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa:** escolhendo entre cinco abordagens. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DUFFY, Mary. **Gestão de projetos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

FILATRO, Andréa; MOTA, Natália Teles da. Ambientes virtuais de aprendizagem: desafios de uma escola de governo. **Revista do Serviço Público**, Brasília, 2013.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREEMAN, R. Edward; MCVEA, John. A stakeholder approach to strategic management. Charlottesville: University of Virginia, Darden School of Business, 2001. Working Paper n. 01-02. Disponível em: https://ssrn.com. Acesso em: 17 maio 2026.

GARCES, Ariel; SILVEIRA, José Paulo. Gestão pública orientada para resultados no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 53, n. 4, 2002.

GERSHON, Débora; ALTO, Maurício Araújo do; SOUZA, Rosimere de. **Gestão pública municipal e direitos humanos**. Rio de Janeiro: IBAM, 2005.

INSTITUTO LEGISLATIVO BRASILEIRO. **Escolas do Legislativo no Brasil:** origem, institucionalização e contribuição para a democracia. Brasília: Senado Federal, 2018.

JESSOP, Bob. **The Future of the Capitalist State**. Cambridge: Polity Press, 2002.

KERZNER, Harold. **Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling**. 12. ed. Hoboken: Wiley, 2017.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos:** as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2019.

MAINWARING, Scott; SHUGART, Matthew Soberg (Org.). **Presidentialism and Democracy in Latin America**. Cambridge: Cambridge University Press, 1997.

MARQUES JÚNIOR, Alaôr Messias. Educação legislativa e a função educativa do parlamento. **E-Legis**, Brasília, 2009.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MELO, Érica Nayara Paulino. Vivências de estagiárias de Pedagogia que atuam em Escolas de Governo. 2025. 224 f. Dissertação (Mestrado em Educação) -- Universidade de Brasília, Brasília, 2025.

MORAES FILHO, Marco Antônio Praxedes de; MEDEIROS, Marina (Org.). **Dilemas contemporâneos em direito administrativo e gestão pública**. Belo Horizonte: Fórum, 2019.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo. **Gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2020.

PACHECO, Regina Silvia. Escolas de governo como centros de excelência em gestão pública. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 53, n. 1, 2002.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública:** limites e potencialidades da reforma administrativa democrática. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PETERS, B. Guy. Governance as political theory. In: _____. **Governance and capability development**. Oxford: Oxford University Press, 2011. p. 13-32.

PISA, Beatriz Jackiu; OLIVEIRA, Antonio Gonçalves de. Gestão de projetos na administração pública: um instrumento para o planejamento e desenvolvimento. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO. **Anais** [...]. [S.l.: s.n.], [s.d.].

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia PMBOK**. 6. ed. Newtown Square: PMI, 2017.

RHODES, R. A. W. The new governance: governing without government. **Political Studies**, v. 44, n. 4, p. 652-667, 1996. https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x

SANT'ANA, Ricardo César Gonçalves. **Tecnologia e gestão pública municipal**. São Paulo: Cultura Acadêmica; UNESP, 2009.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2015.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, mar./abr. 2009. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6691. Acesso em: 30 jun. 2026.

SECCHI, Leonardo. **Análise de políticas públicas:** diagnóstico de problemas, recomendação de soluções. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

SECCHI, Leonardo. **Modelos de tomada de decisão em políticas públicas**. São Paulo: Cengage Learning, 2019.

SHENHAR, Aaron J.; DVIR, Dov. **Reinventing Project Management:** the diamond approach to successful growth and innovation. Boston: Harvard Business Review Press, 2007.

SILVA, Diego da; SCHUCH, Giani Fernanda Möller. **As escolas do Legislativo e a promoção da cidadania democrática**. Porto Alegre: UFRGS, 2016.

TAPAJÓS, Uires. **Gestão de projetos com abordagem PMI**. [S.l.]: [s.n.], 2005.

TOLBERT, Pamela S.; ZUCKER, Lynne G. The institutionalization of institutional theory. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Org.). **Handbook of organization studies**. London: Sage Publications, 1996. p. 175-190. Disponível em: https://sk.sagepub.com/reference/hdbk_orgstudies. Acesso em: 20 dez. 2025.

VALENTE, Márcio. **Ensino híbrido**. [S.l.]: [s.n.], 2012.

VIEIRA, James Batista. **Fundamentos da gestão pública**. Recife: Editora da UFPE, 2023.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE 1 - DECLARAÇÃO DE AUTORIA E USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Declaro que o presente Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) é de minha **autoria**, tendo sido elaborado em conformidade com os princípios éticos da pesquisa científica, as normas institucionais da Universidade de Brasília e a legislação brasileira vigente.

Declaro, ainda, que todas as análises, interpretações, conclusões e recomendações apresentadas neste trabalho são de minha inteira responsabilidade intelectual, estando devidamente fundamentadas e referenciadas.

Quanto ao uso de **Ferramentas de Inteligência Artificial (IA)**, informo que:

( ) **não utilizei** ferramentas de IA durante a elaboração deste trabalho;
ou

(X) **utilizei** ferramentas de IA **exclusivamente como apoio**, sem prejuízo da autoria intelectual e da responsabilidade científica.

Quando utilizadas, as ferramentas de IA tiveram finalidade **auxiliar**, sendo empregadas para os seguintes fins:

(X) Apoio à organização de ideias e à estruturação do texto
(X) Revisão gramatical e aprimoramento da clareza linguística
(X) Sugestões de formatação e adequação às normas acadêmicas
(X) Apoio à compreensão inicial de conceitos teóricos, posteriormente verificados em fontes acadêmicas confiáveis
( ) Outros usos auxiliares (especificar): _____

Declaro que nenhuma ferramenta de Inteligência Artificial foi utilizada para a **geração autônoma de conteúdo acadêmico original**, tais como análises e discussões de resultados, interpretações, conclusões ou recomendações, sem a devida revisão crítica, validação teórico-metodológica e responsabilização do(a) autor(a).

Declaro, por fim, estar ciente de que a prestação de informações falsas, a omissão de autoria ou a atribuição indevida de produção intelectual constituem práticas vedadas no meio acadêmico e **podem ensejar responsabilização nos termos da legislação brasileira**.

Por ser verdade, firmo a presente declaração.

Sant'Ana do Livramento, 30 de junho de 2026.

gov.br
Documento assinado digitalmente
ROGERIO PACHECO BRAS
Data: 30/06/2026 10:42:46-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Rogerio Pacheco Bras